

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS CAMBIOS E INCORPORACIÓN
DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CORREOS DEL ECUADOR PARA
LA COMPRA VENTA DE PRODUCTOS EN EL MERCADO
INTERNACIONAL**

LCDA. JEANNETTE LUCÍA VERDESOTO HARO

DIRECTOR: ING. DARWIN RAMÍREZ CÁRDENAS MBA.

QUITO, 2014

DIRECTOR:

Ing. Darwin Ramírez Cárdenas MBA.

INFORMANTES:

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

Ing. Santiago López Crespo, MBA.

DEDICATORIA

A quien ha sido mi guía y fortaleza durante esta
jornada, a la persona que me ha motivado con su
gran sabiduría pero sobre todo con su infinito
amor, al ángel que cuida de mí desde el cielo.
Anita Lucía.

Jeannette Lucía Verdesoto H.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinita bondad, y especialmente a Mateo mi esposo y mis hijas Salomé y Anaí, quienes han sido mi apoyo constante, y gracias a quienes he podido culminar con nuestra meta pues ha sido compartida.

A mi familia quienes estuvieron pendientes en todo momento y me han motivado para seguir en la consecución de este logro.

A la Empresa Correos del Ecuador y todas las personas que de una u otra manera colaboraron y fueron un apoyo constante e incondicional para culminar con esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 EL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR.....	3
1.2 BALANZA COMERCIAL.....	3
1.3 EXPORTACIONES DEL ECUADOR	4
1.3.1 Exportación de productos no tradicionales	7
1.3.2 Artesanías de exportación	9
1.3.3 Análisis exportaciones del Ecuador - enfoque servicio Exporta Fácil.....	12
1.4 IMPORTACIONES AL ECUADOR	13
1.4.1 Análisis importaciones - enfoque servicio Club Correos.....	15
1.5 CONCLUSIONES GENERALES DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR	15
1.5.1 La globalización y el comercio exterior.....	16
1.5.2 Cambios en la oferta y la demanda en el comercio exterior	18
1.6 LOS SERVICIOS POSTALES Y SU EVOLUCIÓN.....	19
1.6.1 Importancia del servicio postal en el comercio exterior	20
1.6.2 La globalización y sus efectos en los servicios postales	21
1.6.2.1 Entorno mundial del servicio postal	23
1.7 LOS SERVICIOS POSTALES, EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL	25
1.7.1 Evolución y aporte de los servicios postales en el intercambio de productos a nivel internacional	26
2 ANTECEDENTES DE CORREOS DEL ECUADOR.....	27
2.1 HISTORIA DEL SERVICIO POSTAL DEL ECUADOR	27
2.2 ENTIDADES ADSCRITAS AL SERVICIO POSTAL.....	29
2.2.1 Agencia Nacional Postal	29
2.2.2 UPU, Unión Postal Universal	30
2.2.3 UPAEP, Unión Postal de las Américas, España y Portugal.....	31
2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA INICIAL DE CORREOS DEL ECUADOR.....	33
2.4 ETAPA CRÍTICA DE CORREOS DEL ECUADOR – ANÁLISIS DE SU EVOLUCIÓN.....	36
2.4.1 Cambios en las instituciones del estado	38

3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL - CORREOS DEL ECUADOR	42
3.1	CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE CORREOS DEL ECUADOR	42
3.1.1	Visión	45
3.1.2	Políticas institucionales	45
3.1.3	Valores institucionales	46
3.1.4	Objetivos estratégicos institucionales	46
3.1.5	Ejes estratégicos – política sectorial	47
3.1.6	Organigrama	48
3.2	OFERTA ACTUAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	49
3.3	ESTADÍSTICAS - EVOLUCIÓN DE CORREOS DEL ECUADOR	54
3.3.1	Piezas procesadas	54
3.3.2	Crecimiento clientes corporativos	54
3.3.3	Ciudades interconectadas	56
3.3.4	Crecimiento puntos de atención	56
3.3.5	Ingresos operativos	57
3.3.6	Ranking a nivel internacional	58
3.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE CORREOS DEL ECUADOR	59
3.4.1	Competencia de courier internacional	60
3.4.2	Competencia de courier nacional	60
3.4.3	Oferta de la competencia	60
3.4.3.1	DHL	60
3.4.3.2	Servientrega	61
3.4.4	Comparativo tarifas Correos del Ecuador vs. competencia	62
3.4.5	Análisis de mercado	63
3.4.6	Resumen evolución empresa Correos del Ecuador	65
4	ANÁLISIS DE LOS NUEVOS SERVICIOS DE CORREOS DEL ECUADOR: CLUB CORREOS Y EXPORTA FÁCIL	67
4.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN	67
4.2	SERVICIO CLUB CORREOS	67
4.2.1	Generalidades	67
4.2.2	Beneficios del servicio Club Correos	68
4.2.3	Restricciones, términos y condiciones del servicio Club Correos	68
4.2.4	Competencia de Club Correos	69
4.2.5	Estadísticas de la evolución e impacto - servicio Club Correos	70
4.2.6	Análisis del posicionamiento en el mercado - servicio Club Correos	73
4.2.7	Funcionalidad y procesos operativos - servicio Club Correos	75
4.3	SERVICIO EXPORTA FÁCIL	77
4.3.1	Generalidades	77
4.3.1.1	Beneficios de Exporta Fácil	79
4.3.1.2	Funcionalidad	80
4.3.1.3	Restricciones y prohibiciones	81
4.3.1.4	De las responsabilidades	81
4.3.2	Competencia – servicio Exporta Fácil	82
4.3.3	Estadísticas de la evolución e impacto - servicio Exporta Fácil	82

4.3.4	Análisis del posicionamiento en el mercado - servicios Exporta Fácil.....	85
4.3.5	Procesos operativos.....	87
4.4	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS- SERVICIOS CLUB CORREOS Y EXPORTA FÁCIL	88
4.4.1	Objetivo de la entrevista.....	88
4.4.2	Formato de la entrevista.....	89
4.4.3	Tabulación y análisis de los resultados de las entrevistas.....	89
4.5	RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS CLUB CORREOS Y EXPORTA FÁCIL	90
4.5.1	Club Correos	91
4.5.2	Exporta Fácil	92
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1	CONCLUSIONES.....	94
5.2	RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFÍA	97
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	99
	ANEXOS	102
	ANEXO 1: Listado de países miembros de la Unión Postal Universal, (UPU)	103
	ANEXO 2. Comparativo global tarifas ventanilla nacional e internacional. 2012	105
	ANEXO 3. Comparativo global tarifas ventanilla nacional e internacional. 2012	106
	ANEXO 4. Listado de puntos de atención a nivel nacional de Correos del Ecuador. 2013	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones no petroleras del Ecuador.....	7
Tabla 2. Principales destinos de las exportaciones no petroleras de Ecuador	9
Tabla 3. Tabla anual de importaciones al Ecuador del mundo	13
Tabla 4. Tendencias del comercio exterior del Ecuador al 2013	16
Tabla 5. Organizaciones internacionales económicas y comerciales de las que el Ecuador es miembro.....	17
Tabla 6. Evolución y aporte de los servicios postales en el intercambio de productos a nivel internacional	26
Tabla 7. Resumen cronológico del marco legal de Correos del Ecuador	34
Tabla 8. Organigrama Correos del Ecuador al 2006.....	35
Tabla 9. Evolución de Correos del Ecuador 2006-2013	37
Tabla 10. Ranking internacional de Correos del Ecuador. Servicio EMS.....	59
Tabla 11. Productos y servicios de Correos del Ecuador y su competencia.....	62
Tabla 12. Comparativo global Tarifas. 2011	63
Tabla 13. Estudio de participación de mercado y posicionamiento de Correos del Ecuador	64
Tabla 14. Análisis comparativo de Club Correos y su competencia. 2013*.....	70
Tabla 15. Análisis impacto y posicionamiento Correos 2010-2013*	74
Tabla 16. Características servicio Exporta Fácil.....	78
Tabla 17. Comparativo de beneficios servicio Exporta Fácil vs exportaciones tradicionales	79
Tabla 18. Resumen impacto y posicionamiento de mercado al 2012.....	85
Tabla 19. Mapeo de proceso del servicio Exporta Fácil de la empresa pública Correos del Ecuador	87
Tabla 20. Tabulación de resultados de entrevistas. 2013.....	90
Tabla 21. Comparativo Exporta Fácil diciembre 2011 y 2012	92
Tabla 22. Formato del plan de acción	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Balanza comercial petrolera y no petrolera	4
Gráfico 2. Evolución exportaciones totales	5
Gráfico 3. Evolución de exportaciones de productos primarios e industrializados del Ecuador	5
Gráfico 4. Exportaciones no petroleras principales productos	6
Gráfico 5. Evolución de exportaciones: productos tradicionales	8
Gráfico 6. Evolución exportaciones sector artesanías	11
Gráfico 7. Principales destinos de las exportaciones del sector artesanías.....	11
Gráfico 8. Composición de las importaciones del Ecuador.....	14
Gráfico 9. Importaciones del Ecuador	14
Gráfico 10. Organigrama Correos del Ecuador CDE E.P. al 2013.....	48
Gráfico 11. Total de piezas procesadas CDE E.P. 2007- 2011	54
Gráfico 12. Servicios y productos corporativos vs ventanilla 2011	55
Gráfico 13. Crecimiento de clientes corporativos 2007- 2011	55
Gráfico 14. Ciudades interconectadas. Periodos 2007 vs 2012	56
Gráfico 15. Crecimiento de puntos de atención en todo el País. Periodo 2007 y 2011	57
Gráfico 16. Ingresos operativos. Periodo 2007 – 2012.....	58
Gráfico 17. Tendencia de número de afiliados y número de piezas procesadas.....	71
Gráfico 18. Tendencia de ingresos por ventas- servicio Club Correos.....	72
Gráfico 19. Afiliaciones nuevas al servicio Club Correos 2011-2013	72
Gráfico 20. Proceso operativo servicio Club Correos – Correos del Ecuador	75
Gráfico 21. Proceso operativo servicio Club Correos – Correos del Ecuador	75
Gráfico 22. Evolución mensual del servicio Exporta Fácil. 2011-2012.....	83
Gráfico 23. Evolución del servicio Exporta Fácil. 2011- septiembre 2013.....	84
Gráfico 24. Evolución del servicio Exporta Fácil. 2011- septiembre 2013.....	84
Gráfico 25. Instituciones vinculadas al servicio Exporta Fácil de la Empresa pública Correos del Ecuador.....	87

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza el proceso de transformación en el que se ha visto inmersa la empresa pública Correos del Ecuador CDE EP. Los cambios realizados a nivel tanto en su estructura orgánico funcional, como en su enfoque y visión empresarial, le han permitido enfrentar los nuevos retos del mercado y prepararse para el futuro, implementando nuevos servicios como son: Club Correos y Exporta Fácil con el fin de ampliar y diversificar su cartera de servicios y productos.

- Servicio Club Correos: creado en marzo 2010, en el ámbito de las importaciones, permite al usuario realizar compras por internet, enviando a un casillero en Miami, Estados Unidos.
- Servicio Exporta Fácil: creado en octubre 2011, en el campo de las exportaciones constituye un programa de gobierno que permite a través de un proceso simplificado, realizar envíos de productos al exterior. Su grupo objetivo lo constituyen las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPYMES) y artesanos.

El análisis de estos servicios, en el mercado, su relación con la competencia, la influencia en el comercio exterior, y el impacto en las MIPYMES, permitieron identificar que, gracias al cambio organizacional que realizó CDE, logró posicionar en la mente del consumidor (Top of mind) a Club Correos y Exporta Fácil, dando como resultado el incremento significativo de los ingresos operativos de la empresa.

Las proyecciones de crecimiento de los servicios Club Correos y Exporta Fácil son diferentes, ya que el servicio Exporta Fácil al ser un proyecto apoyado por el gobierno tiene mayor aceptación y acogida dentro del mercado artesanal, debido en su mayor parte a su proceso de envío simplificado. Por otra parte Club Correos es un servicio que por su tipo (importación de bienes de consumo) tiene restricciones y su crecimiento es mínimo.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por objetivo analizar el impacto de los cambios e incorporación de servicios de Correos del Ecuador, para la compra venta de productos en el mercado internacional; específicamente de los servicios Club Correos y Exporta Fácil, los cuales están inmersos en el campo de la importación y exportación de productos respectivamente.

De acuerdo a lo expresado, se realiza el análisis de la información más relevante del comercio exterior, que guarda relación con los servicios Exporta Fácil y Club Correos de la empresa pública Correos del Ecuador, para determinar el impacto de los mismos en el mercado internacional.

Posteriormente se describe el origen y evolución del servicio postal, con el fin de comprender su importancia en el intercambio de bienes y productos a nivel internacional.

Se analizará el proceso de transformación del operador postal ecuatoriano Correos del Ecuador, sus cambios y transformaciones que han llevado a lo que es hoy, una empresa pública con independencia económica.

Para esto, se describe la estructura y lineamientos renovados de Correos del Ecuador, que le han permitido tomar otra visión e incorporar nuevos servicios y productos acordes con un mercado globalizado y los avances tecnológicos, como son Club Correos y Exporta Fácil.

Se identificará cual ha sido el desarrollo e impacto de los servicios Club Correos y Exporta Fácil de la empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P., y su aporte en el mercado internacional.

Finalmente se identifican mejoras y sugerencias dirigidas a los servicios Exporta Fácil y Club Correos de Correos del Ecuador, en base a la información recabada durante la investigación.

1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 EL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR

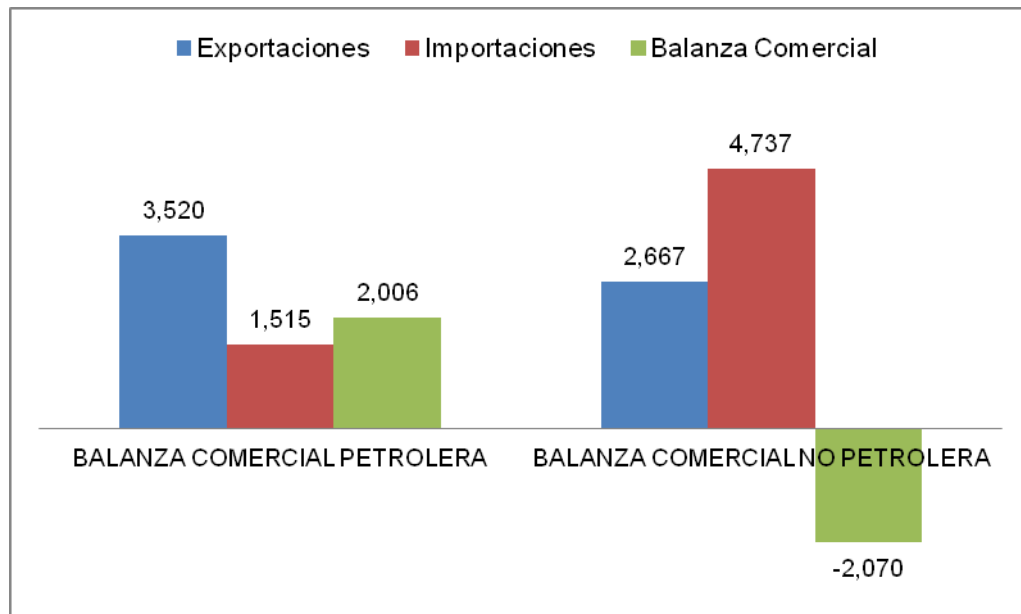
Para identificar las condiciones del comercio exterior del Ecuador, es preciso realizar el análisis de los indicadores más relevantes, que guardan relación con los servicios de exportación e importación de los productos de la empresa pública Correos del Ecuador como son Exporta Fácil y Club Correos.

1.2 BALANZA COMERCIAL

En referencia a la balanza comercial del Ecuador, esta se ha mantenido con saldos positivos, gracias a las exportaciones petroleras. En el gráfico siguiente se observa la dependencia de las exportaciones ecuatorianas en el petróleo.

Sin embargo de que el saldo de la balanza comercial no petrolera se mantiene en cifras negativas, se espera que el saldo pudiera verse disminuida debido a políticas de estado que apoyan a las exportaciones nacionales no petroleras. Este aspecto puede incrementar la participación del servicio Exporta Fácil en las exportaciones nacionales.

Gráfico 1. Balanza comercial petrolera y no petrolera
Millones USD FOB
Periodo Enero – Marzo 2013



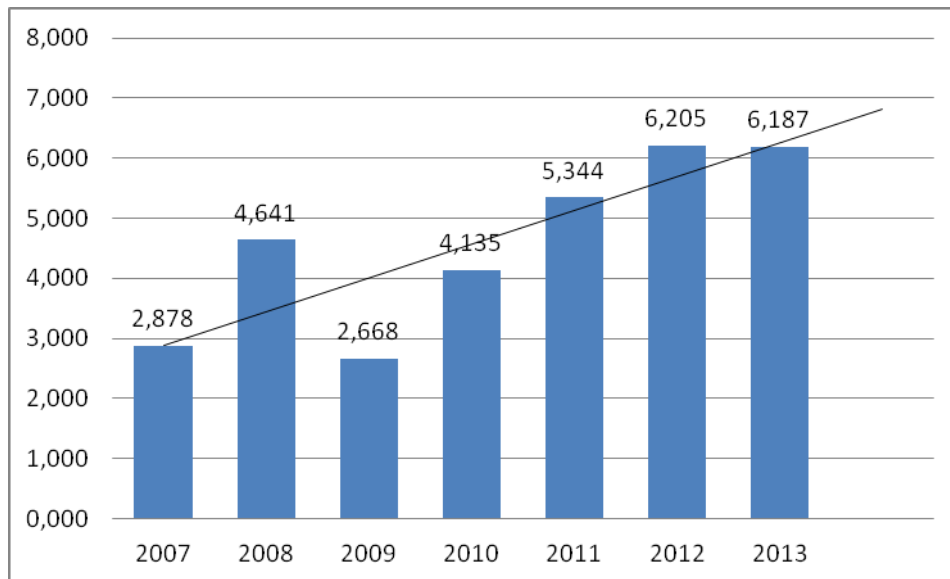
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Por lo expuesto, es necesario incrementar la participación de otros productos dentro de nuestra oferta exportable y analizar los diferentes esfuerzos y canales por los cuales se está promoviendo nuevas iniciativas, aprovechando la favorable diversidad de productos que dispone el Ecuador.

1.3 EXPORTACIONES DEL ECUADOR

Como se puede observar, es evidente la evolución que han tenido las exportaciones del Ecuador, sobre todo a partir del 2009 (año en el que se registra una caída debido a la crisis económica mundial), sin embargo se debe considerar, el gran peso que tienen las exportaciones petroleras incluidas en el gráfico y cuyos valores en millones de dólares son considerablemente altos debido al precio del barril del petróleo. La proyección lineal muestra que se mantendrán en incremento los valores para la exportación de productos desde el Ecuador al mundo.

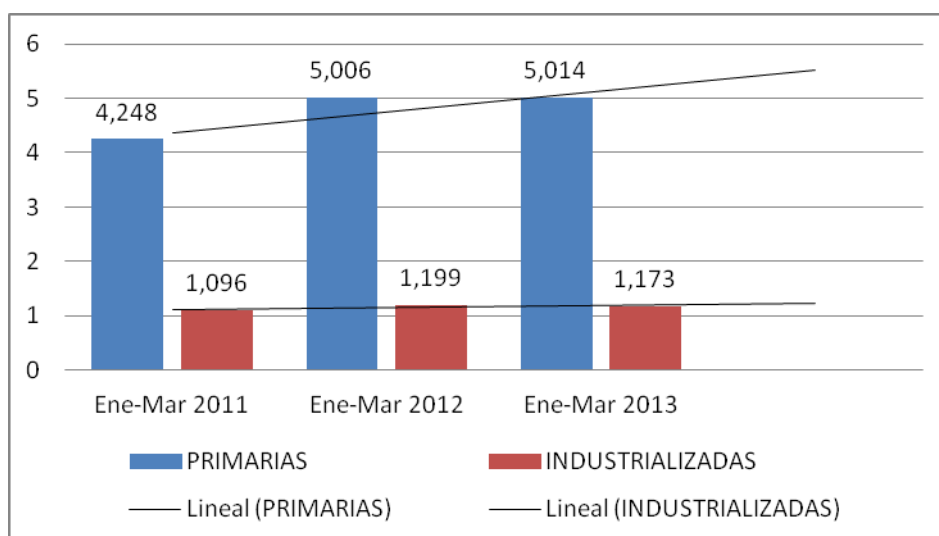
Gráfico 2. Evolución exportaciones totales
Millones USD FOB.
Periodo Ene- Mar 2007 - Ene- Mar 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Al analizar el crecimiento de las exportaciones por tipo de productos, se evidencia que, los productos primarios han mostrado una tendencia lineal de crecimiento, comparándolo en el periodo enero-marzo 2013, mientras que los productos industrializados decrecieron en el periodo mencionado, sin embargo al realizar una proyección lineal, esta muestra que mantendría los valores actuales.

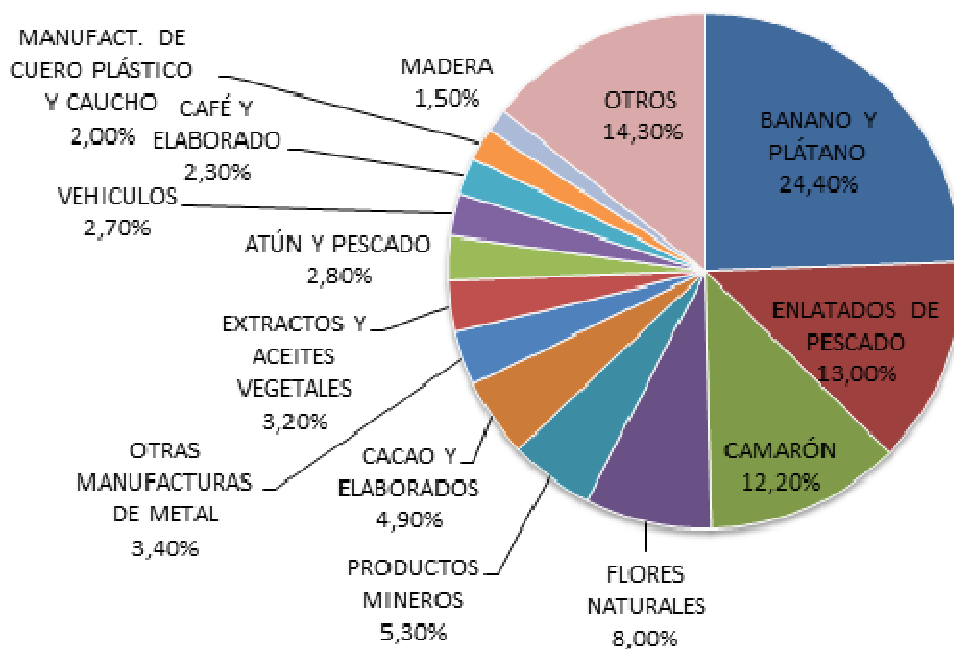
Gráfico 3. Evolución de exportaciones de productos primarios e industrializados del Ecuador.
Millones USD FOB.
Periodo Ene-Marzo 2011 - Ene-Marzo 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

A continuación se presentan los porcentajes de participación por producto. Y se puede distinguir que el primer lugar lo tiene el banano y plátano, con un 24% de participación total, seguido por los enlatados de pescado, con el 13%; el tercer lugar lo ocupan los camarones con el 12%, seguido por las flores naturales que tienen el 8%. Estos porcentajes corresponden al porcentaje de participación de exportaciones no petroleras de los principales productos, durante el periodo de enero a marzo 2013.

Gráfico 4. Exportaciones no petroleras principales productos.
Participación % Enero – Marzo 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

En referencia a los productos industrializados (no petroleros), el atún en conserva ocupa el segundo lugar; los concentrados y esencias de café que están en noveno lugar, y los procesados de conservas de pescado ocupan el décimo puesto.

Poco a poco surgen más variedad de productos industrializados, que van alcanzando importantes porcentajes de participación dentro de la oferta exportable no petrolera del Ecuador.

Tabla 1. Exportaciones no petroleras del Ecuador
Periodo Enero – Marzo 2013
Miles USD FOB

#	Subpartida	Producto	Ene - Mar 2013	% Particip 2013
1	0803,90,11,00	BANNANAS FRESCAS TIPO CAVENDDSH VALERY	620,326	23,26%
2	1604,14,10,00	ATUNES EN CONSERVA	266,266	9,98%
3	0603,11,00,00	ROSAS FRESCAS CORTADAS	171,93	6,45%
4	0306,17,99,00	LOS DEMÁS CAMARONES Y DEMÁS DECÁPODOS NATANTA CONGELADOS	141,933	5,32%
5	0306,16,00,00	LOS DEMÁS CAMARONES Y LANGOSTINOS Y DEMÁS DECÁPODOS NATANTIA DE AGUA FRÍA CONGELADOS	127,403	4,78%
6	1801,00,19,00	CACAO EN GRANO CRUDO, LOS DEMÁS EXCEPTO PARA SIEMBRA	110,833	4,16%
7	7108,12,00,00	LAS DEMÁS FORMAS DE ORO EN BRUTO PARA USO NO MONETARIO	110,788	4,15%
8	1511,10,00,00	ACEITE DE PALMA EN BRUTO	49,885	1,87%
9	2101,11,00,00	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS DE CAFÉ	49,037	1,84%
10	1604,20,00,00	LAS DEMÁS FORMAS DE ORO EN BRUTO PARA USO NO MONETARIO	48,385	1,81%
11	0306,17,19,00	LANGOSTINOS CONGELADOS: LOS DEMÁS	32,008	1,20%
12	2301,20,11,00	HARINA DE PESCADO CON CONTENIDO DE GRASA SUPERIOR A 2% EN PESO	31,394	1,18%
13	8704,31,10,90	LOS DEMÁS VEHÍCULOS DE ENCENDIDO POR CHISPA, DE PESO TOTAL CON CARGA MÁXIMA INF O IGUAL A 4,537 T, NO CONTEMPLADAS EN OTRA PARTE	25,655	0,96%
14	7321,11,19,00	LAS DEMÁS COCINAS DE COMBUSTIBLES GASEOSOS	24,118	0,90%
15	2616,90,10,00	MINERALES DE ORO Y SUS CONCENTRADOS	22,459	0,84%
16	0803,10,10,00	BANANAS FRESCAS TIPO PLANTAIN	22,53	0,84%
17	8704,22,20,90	LOS DEMÁS VEHÍCULOS DE DIESEL PARA TRANSPORTE DE MERCANCÍAS, DE PESO > 6.2T Y <= 9,3 T, DEMÁS EXCEPTO EN CKD	18,457	0,69%
18	1511,90,00,00	LOS DEMÁS ACEITES DE PALMA Y SUS FRACCIONES	17,504	0,66%
19	4410,19,00,00	LOS DEMÁS TABLEROS DE PARTÍCULAS DE MADERA	16,922	0,63%
20	4407,22,00,00	MADERAS ASERRADAS O DEVASTADAS LONGITUDINALMENTE DE TROPICALES VIROLA, IMBUYA Y Balsa	16,897	0,63%
LOS DEMÁS PRODUCTOS			742,615	27,84%
Total			2667,345	100,00%

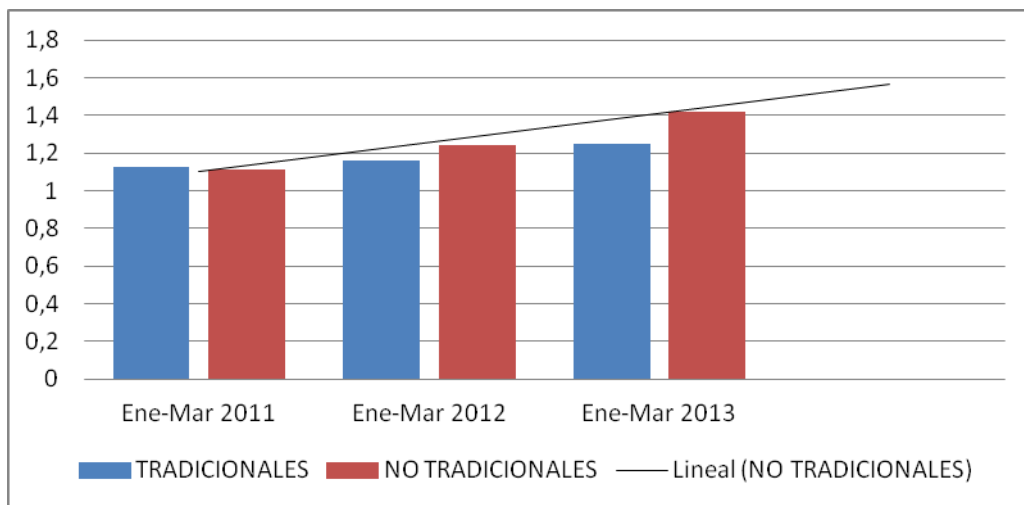
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

1.3.1 Exportación de productos no tradicionales

Las exportaciones de productos no tradicionales son considerablemente mayores en relación a los productos tradicionales. Esto nos muestra que la oferta exportable del Ecuador se ha diversificado, y tiene un crecimiento sostenido, del 14.63%, frente al 7,11%

de los productos tradicionales, entre el periodo de enero a marzo del año 2012 y 2013. De acuerdo a la línea de proyección de los productos no tradicionales, entendería que para el 2014 sus exportaciones van a incrementarse, este indicador es importante si consideramos que los productos no tradicionales corresponden al grupo de productos que exporta Correos del Ecuador a través de Exporta Fácil.

Gráfico 5. Evolución de exportaciones: productos tradicionales y no tradicionales. Millones USD
Periodo Ene-Mar 2011 – Ene-Mar 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Dentro de los principales destinos de las exportaciones no petroleras del Ecuador, durante el periodo de enero a marzo 2013, figura Estados Unidos en primer lugar con el 23,08% de participación, seguido por Rusia en segundo lugar con un 8.70% de participación, Colombia con un 8.43% y Países Bajos con un 5.01% de participación.

Es preciso señalar, la significativa presencia de países del continente americano como destino de las exportaciones ecuatorianas como: Estados Unidos, Colombia, Venezuela, Perú, Chile, Argentina, como se puede apreciar en la tabla a continuación:

Tabla 2. Principales destinos de las exportaciones no petroleras de Ecuador**Miles USD FOB****Periodo Enero – Marzo 2013**

País	Monto	Participación %
ESTADOS UNIDOS	615,713	23,08%
RUSIA	232,157	8,70%
COLOMBIA	224,889	8,43%
HOLANDA(PAÍSES BAJOS)	133,686	5,01%
VENEZUELA	124,702	4,68%
PERÚ	115,208	4,32%
ESPAÑA	110,488	4,14%
ALEMANIA	106,52	3,99%
ITALIA	106,138	3,98%
CHILE	88,918	3,33%
FRANCIA	68,974	2,59%
CHINA	61,373	2,30%
VIETNAM	59,629	2,24%
BÉLGICA	51,462	1,93%
TURQUÍA	46,911	1,76%
REINO UNIDO	44,957	1,69%
JAPÓN	33,112	1,24%
SUIZA	29,638	1,11%
ARGENTINA	29,404	1,10%
CANADÁ	28,441	1,07%
DEMÁS PAÍSES	355,027	13,31%
Total	2,667,345	100,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

1.3.2 Artesanías de exportación

A continuación se presenta información referente a la evolución de exportaciones del artesanías ecuatorianas, pues este un segmento de artesanos, es al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa pública Correos del Ecuador para promocionar su servicio Exporta Fácil, el mismo que apoya y asesora al artesano ecuatoriano para que pueda llegar al mercado internacional.

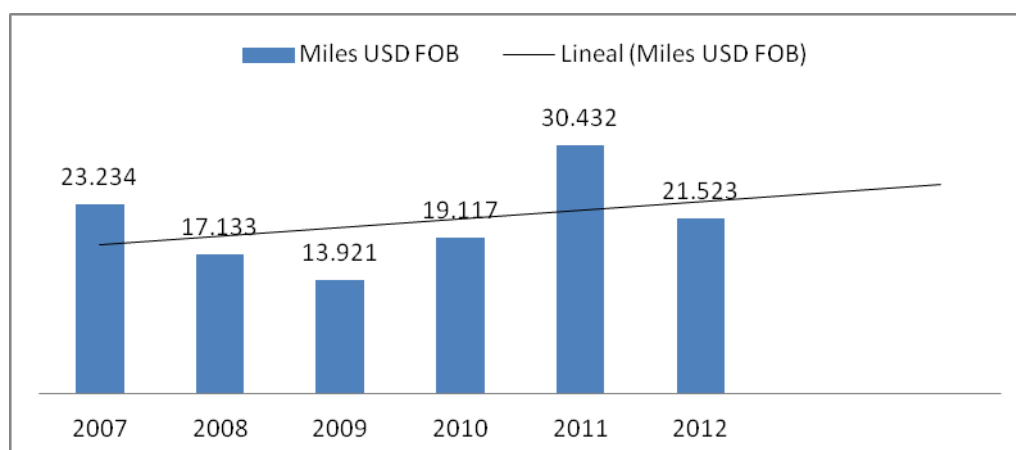
Con lo expuesto, se puede añadir que las exportaciones de artesanías del Ecuador se caracterizan por su diversidad, la tradición y al entorno geográfico en la cual se desarrollan, entre ellas podemos citar:

- Cerámica: adornos y esculturas con diseños precolombinos, instrumentos musicales, máscaras.
- Paja toquilla: sombreros, bolsos, cestos y accesorios en general.
- Joyería: en oro y plata con conchas recicladas, bambú y otros.
- Tagua y afines: adornos, juguetes, botones, bisutería.
- Artículos de cuero: carteras, billeteras, monederos y bisutería.
- Artículos de Madera: esculturas, objetos de decoración en balsa, caña guadua
- Pinturas y dibujos.

Todos estos productos artesanales, difieren básicamente por el tipo de material empleado en la confección y la autenticidad del diseño creado por las manos del artesano ecuatoriano, siendo los más comercializados los sombreros de paja toquilla y productos con cuero y tagua. (ProEcuador, s.d)

La evolución de las exportaciones en el sector de las artesanías ha sido variable según podemos observar en el gráfico a continuación donde las diferencias de año tras año son marcadas. Sin embargo al realizar una proyección lineal se observa que para el 2014 se esperaría incrementar su valor, más aún si se considera que los esfuerzos del Ecuador se enfocan a la inclusión del sector artesanal en el mercado internacional.

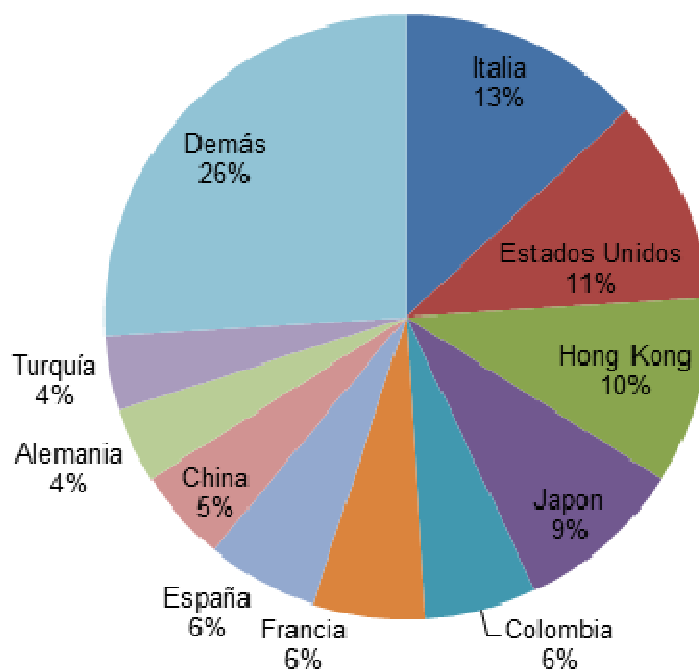
Gráfico 6. Evolución exportaciones sector artesanías
Periodo 2007 - 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Entre los principales países destino de las artesanías ecuatorianas figuran: Italia en primer lugar con un 13% de participación, seguido por Estados Unidos en segundo lugar con un 11% de participación y en tercer lugar Hong Kong con el 10% figurando así los tres países destino.

Gráfico 7. Principales destinos de las exportaciones del sector artesanías
Participación % 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

1.3.3 Análisis exportaciones del Ecuador - enfoque servicio Exporta Fácil

Del análisis de las exportaciones se identifica a las exportaciones (no petroleras) de productos no tradicionales como el segmento al que estaría enfocado el servicio Exporta Fácil. Sin embargo el análisis de los demás segmentos también importantes.

De los datos presentados se podría concluir, que la tendencia de las exportaciones totales anuales del Ecuador es creciente, tomando en cuenta que la tasa de crecimiento promedio anual de los últimos cinco años es de 11.74%. (BCE, 2013). Este valor es importante pues muestra que el servicio Exporta Fácil tendrá una proyección favorable a futuro.

Del análisis se determina que los productos primarios tienen mayor peso en la oferta exportable del Ecuador que lideran las exportaciones no petroleras del país, y que además presentan una tendencia de crecimiento positiva. Por otro lado los productos Industrializados, tienen un crecimiento que va en continuo incremento aunque aún no superan en volumen a los productos primarios, sin embargo se vuelven una oportunidad para la empresa Correos del Ecuador y su servicio Exporta Fácil, considerando que los volúmenes que maneja este servicio es de 30kilos por cada paquete, y puede considerarse como un primer paso para la exportación.

Respecto de la exportación de productos tradicionales y no tradicionales, en su análisis de evolución, es importante señalar que, además de la evidente tendencia en incremento que presentan los productos mencionados; el crecimiento de los productos no tradicionales supera a los tradicionales de manera progresiva. Este factor constituye un dato importante dentro de la orientación que se daría al servicio Exporta Fácil de Correos del Ecuador, cuando su objetivo es apoyar las iniciativas que favorecen al incremento de la oferta exportable del Ecuador al mundo.

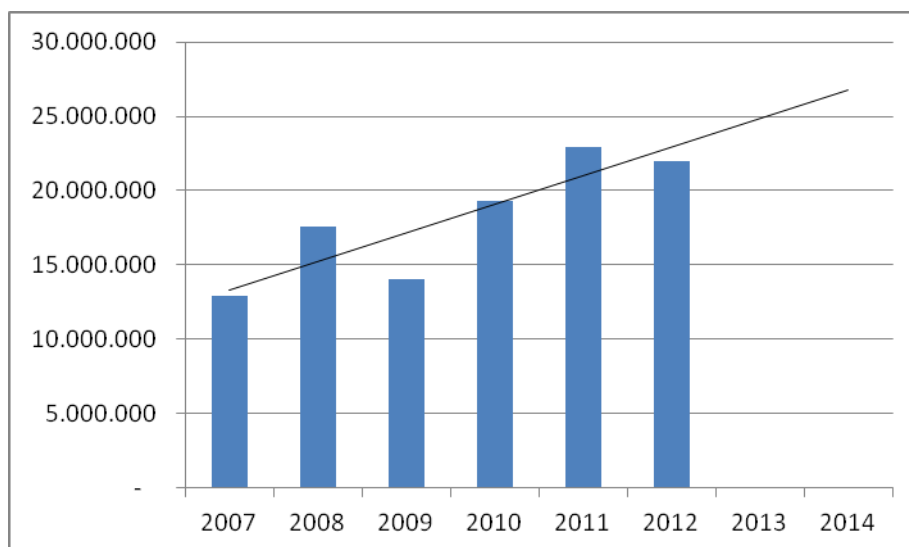
En referencia a las exportaciones del sector artesanías aún muestra variaciones entre cada periodo, sin embargo es un sector que se estimaría va a crecer, debido a los programas de apoyo del gobierno mediante la promoción de servicios como el de Exporta Fácil de Correos del Ecuador.

1.4 IMPORTACIONES AL ECUADOR

Considerando que el servicio Club Correos de Correos del Ecuador incursiona en el campo de las importaciones mediante la compra por internet, es importante analizar la siguiente información:

Al realizar una proyección de las importaciones al Ecuador del mundo, esta presenta una tendencia de incremento para el 2014. Por otra parte la composición de las importaciones al Ecuador del mundo para el año 2011, lo constituyen las materias primas en un 30%, que en su mayoría se destinan a fines industriales y en menor cantidad para fines agrícolas y para la construcción.

Tabla 3. Tabla anual de importaciones al Ecuador del mundo
Valor FOB/ Miles USD.
Periodo 2007- 2012*



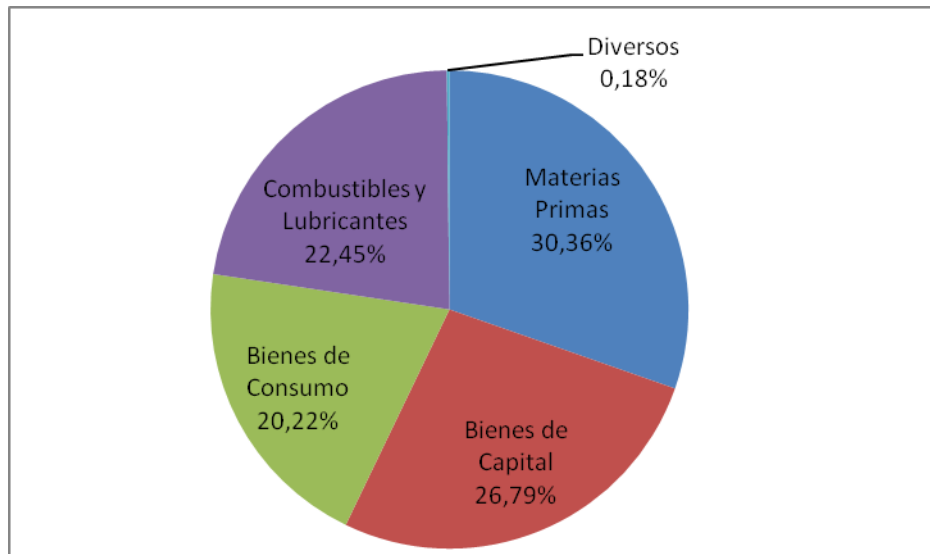
* Hasta noviembre del 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

En referencia a la composición de las importaciones se obtiene que el 26.79% lo constituyen bienes de capital, en primer lugar con fines industriales, a equipos de transporte y en menor cantidad con fines agrícolas.

Para bienes de consumo representó el 20.22% de las importaciones totales en el año 2011. Los combustibles y lubricantes representan el porcentaje importante de las importaciones ecuatorianas representando en el 2011 el 22.45%.

Gráfico 8. Composición de las importaciones del Ecuador
% de participación 2012*

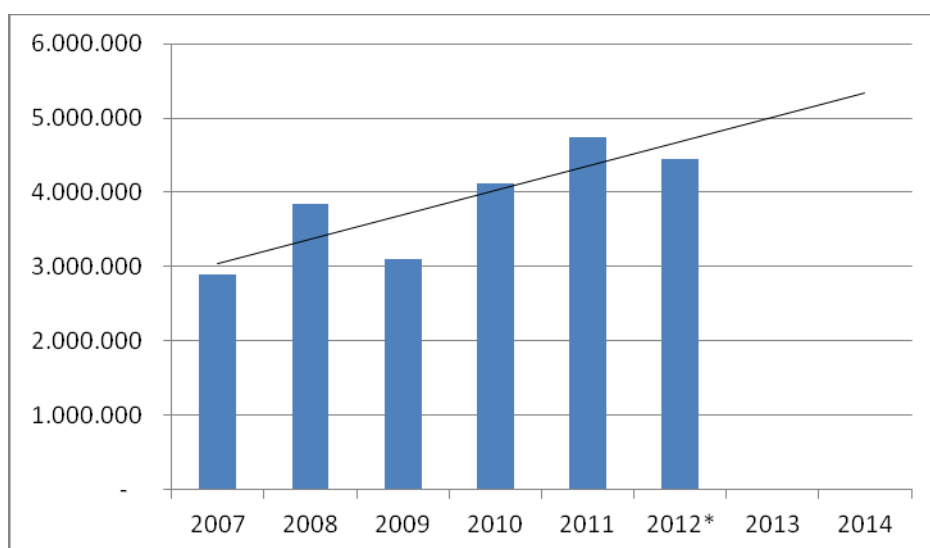


* Hasta noviembre del 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE). Dirección de inteligencia comercial e inversiones de PRO ECUADOR

En referencia a la tendencia de las importaciones de bienes de consumo, que son el grupo de productos a los que pertenece el servicio Club Correos de Correos del Ecuador, se entendería que para el 2014 mantendría la proyección de crecimiento. Esto es importante conocer, pues el servicio Club Correos tendría una buena perspectiva desde este enfoque.

Gráfico 9. Importaciones del Ecuador
Por uso o destino económico- bienes de consumo - Miles USD
2007- 2012*



* Hasta noviembre del 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE),

1.4.1 Análisis importaciones - enfoque servicio Club Correos

La tendencia de las importaciones al Ecuador, es creciente y su tasa de crecimiento promedio anual de los últimos cinco años corresponde al 15.50%. Este indicador es favorable para la proyección de negocio de Correos del Ecuador con su servicio Club Correos, que importa bienes de consumo al Ecuador mediante las compras por internet.

A partir de la tendencia lineal, se podría pronosticar un incremento en las importaciones de bienes de consumo, lo que incidiría positivamente al servicio Club Correos de Correos del Ecuador y su producto Club Correos, debido a que su objetivo es la importación de productos de consumo.

1.5 CONCLUSIONES GENERALES DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR

En conclusión, luego del análisis de las tendencias de las exportaciones de importaciones, considero que la empresa Correos del Ecuador tendría una proyección positiva dentro del segmento de productos al que van dirigidos sus servicios como son:

- Exporta fácil: con la tendencia de incremento de las exportaciones no petroleras en general, y específicamente en los productos no tradicionales, conjuntamente con el segmento de artesanías, todos presentarían crecimiento.
- Club Correos: y la tendencia en aumento de las importaciones totales en general y de los productos de bienes de consumo.

A partir de esta información es preciso enfocar las estrategias comerciales y gestiones operativas de Correos del Ecuador en los productos y segmentos indicados tanto para las exportaciones como para la importación del Ecuador a través de los servicios Exporta Fácil y Club Correos.

La siguiente tabla muestra en resumen las tendencias generadas tanto en las exportaciones como en las importaciones de los productos que tienen relación con los servicios Exporta Fácil y Club Correos.

Tabla 4. Tendencias del comercio exterior del Ecuador al 2013**Enfoque servicios Exporta Fácil y Club Correos.**

Exportaciones/ Importaciones	Descripción	Tendencia
Exportaciones	Exportaciones totales	↑ En crecimiento
	Productos primarios	↑ En crecimiento
	Productos industrializados	Se mantiene
	Productos no tradicionales	↑ En crecimiento
	Artesanías	↑ En crecimiento
Importaciones	Importaciones totales	↑ En crecimiento
	Bienes de consumo	↑ En crecimiento
Exportaciones / Importaciones	Balanza comercial	Negativa

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

1.5.1 La globalización y el comercio exterior

La globalización, conlleva en sí varios aspectos que en el comercio exterior constituyen una constante, como son: el progresivo incremento de la oferta y la demanda en mercados que están en constante movimiento y transformación a nivel global. Mercados internacionales caracterizados por la exigencia en calidad e innovación, estos mercados se mueven en un entorno lleno de marcadas diferencias económicas y de oportunidades, donde el que innova crece o de lo contrario desaparece, estas son las reglas de un mercado globalizado.

Hablar de comercio exterior en un entorno globalizado, implica abarcar temas básicos como apertura de mercados y en este sentido nace la importancia de buscar entre los involucrados, acuerdos, asociaciones, organizaciones mundiales de oferta y demanda, enfoque en el desarrollo de políticas internacionales incluyentes y procesos productivos más eficientes y efectivos.

El Ecuador mantiene relación directa con múltiples organizaciones mundiales, con el objetivo de obtener mayores oportunidades y beneficios. A continuación se detallan los organismos internacionales de los que el Ecuador es miembro:

- Organización Mundial de Comercio (OMC)
- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Corporación Andina de Fomento (CAF)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco Mundial (BM)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
- Organización de Estados Americanos (OEA)
- Organización de Naciones Unidas (ONU)
- Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). (ProEcuador, 2013)

Ecuador es miembro de organizaciones económicas y comerciales a nivel mundial y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5. Organizaciones internacionales económicas y comerciales de las que el Ecuador es miembro

ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y COMERCIALES
ARPEL - Asistencia Recíproca Petrolera Latinoamericana
CECON - Comité Especial de Consulta y Negociación
CIEP - Centro Internacional de Empresas Públicas de Países en Desarrollo
CIES - Consejo Interamericano Económico y Social
CII - Corporación Interamericana de Inversiones
COA - Consejo de Cooperación Aduanera
Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional
Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
COPAL - Alianza de Productores de Cacao
Fondo Monetario Andino
OIA - Organización Internacional del Azúcar
OIC - Organización Mundial del Café
OMPI - Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
ONUDI - Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
SIAT - Sociedad Interamericana de Atún Tropical
UNCTAD - Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo

Fuente: Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COMEXI, Dirección de inteligencia comercial e inversiones de PRO ECUADOR

La integración regional es muy importante en el comercio exterior, pues estos acuerdos internacionales entre países, permiten apertura de economías y cooperación a todo nivel regional y mundial, brindando beneficios como exención de aranceles e impuestos, permitiendo ser más competitivos. Los acuerdos regionales de los que forma parte el Ecuador son:

- La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- Comunidad Andina (CAN)
- Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA)
- Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)
- Banco del Sur.
- MERCOSUR (ProEcuador, 2013)

La tendencia del Ecuador en el ámbito de la política comercial se encamina hacia una inserción inteligente en la economía mundial. Para este fin el Ecuador dispone de ejes de acción como la diversificación de mercados; diversificación de productos; la complementariedad económica, la reducción de asimetrías y el desarrollo endógeno.

Todos estos acuerdos son importantes para Correos del Ecuador y su producto Exporta Fácil en la medida que estos factores incrementan el interés en los productores de internacionalizar sus productos y al mismo tiempo de aprovechar de los beneficios del servicio Exporta Fácil de Correos del Ecuador.

1.5.2 Cambios en la oferta y la demanda en el comercio exterior

Los mercados internacionales sufren continuos cambios, muchos agentes hacen de este, un mercado dinámico. Un factor preponderante es el avance y contribución de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación conocidas como TICs y el consecuente acortamiento de las distancias entre los diferentes países ofertantes y demandantes, mediante la comunicación e intercambio directo de información y conocimiento en línea.

Otro factor lo constituye la innovación en procesos de producción de calidad, aplicables a la industrialización y la transformación de la materia prima para ofrecer productos cada vez más atractivos, o para brindar servicios más personalizados de alta calidad.

Todos estos factores en conjunto hacen que los cambios en la oferta y demanda sean versátiles, y se disponga ahora de un catálogo muy amplio de opciones a la hora de comprar y vender a nivel mundial.

Las facilidades en la comunicación y la transportación de los productos, son básicos para el intercambio, y es así que gracias a los diversos canales llegan productos en mayor cantidad y diversidad.

Por tal razón, esto hace que tanto productores como vendedores de un producto o servicio, estén en constante investigación de mercado, analizando tendencias y nuevas necesidades que cubrir, para no quedarse fuera.

Correos del Ecuador por su parte ha debido transformarse en el tiempo, observando estos fenómenos de su entorno y ha desarrollado servicios que están acorde con las necesidades del mercado.

1.6 LOS SERVICIOS POSTALES Y SU EVOLUCIÓN

El presente análisis tiene por objeto, identificar los servicios postales, su evolución entorno a un mercado globalizado y determinar su importancia en el comercio internacional.

En el devenir de la historia, la evolución de las sociedades se ha dado de acuerdo al grado de comunicación que existe entre sus miembros. La comunicación y el comercio están ligados para seguir el proceso. Por ello el servicio postal ha jugado un papel muy importante en el desarrollo del comercio interno y externo, factor primordial para el desarrollo de los pueblos. (Enciclopedia cubana en Red, s.d)

El inicio de los servicios postales está directamente relacionado con el origen de la comunicación a través de medios escritos, enviados de un lugar a otro mediante un tercero, actividad que se ha mantenido hasta nuestros tiempos.

Sin embargo, el desarrollo del sistema postal en sí, de manera formal surgió mucho más tarde. En Egipto ya utilizaban el sistema postal, los faraones disponían de mensajeros para la difusión de sus decretos escritos en el territorio del estado. En Sudamérica por ejemplo, en la época de los Incas, los mensajeros se turnaban para llevar informaciones y noticias, corriendo por calzadas que unían las principales ciudades del imperio Inca.

La institución de los correos, como se puede observar es muy antigua, y durante siglos sus servicios quedaron limitados a los servicios oficiales o a las comunicaciones entre ciertas corporaciones poderosas. Como servicio realmente público, no aparece el correo en España hasta el siglo XVI. En 1518, se otorgó su monopolio a los Tassis que eran ya maestros de postas en los Países Bajos. Por la misma época se implantó en América. Las estampillas o sellos postales aparecen en 1840, en Inglaterra. (Pequeño Larousse Ilustrado, 1975, p.279).

A mediados del siglo XIX los progresos y desarrollo dieron lugar a la utilización del ferrocarril para optimizar el servicio postal, llegando a lugares más lejanos de manera más rápida. (Enciclopedia cubana en Red, s.d)

Para el siglo XX ya se contaban con medios de transporte marítimos, aéreos y terrestres mucho más efectivos y eficientes, a continuación se describen sus avances y la importancia de los mismos en el intercambio de productos en el mercado internacional:

1.6.1 Importancia del servicio postal en el comercio exterior

A medida que la tecnología fue avanzando, el servicio postal amplió su espectro de servicio, incursionando también en la transportación de paquetes y productos a nivel internacional, aquí es donde se inicia el intercambio comercial de bienes y productos en el mundo.

El desarrollo de medios de transporte como el marítimo, mediante los buques cargueros; y el transporte terrestre liderado por el ferrocarril, han sido definitivos para el intercambio comercial. Luego sería el transporte aéreo y su contribución tan importante al ser un sistema de transportación de carga avanzado con su respectiva reducción de tiempos de entrega más la posibilidad de llegar a más destinos más lejanos y cada vez con mayor volumen.

El aporte de los servicios postales al comercio exterior, lo constituye finalmente el intercambio de: productos, información, y conocimiento entre países, tanto como emisores o como destinatarios.

El servicio postal por su naturaleza, no tiene mayor restricción de envío, salvo las regulaciones de cada país, pues existen acuerdos mundiales para el intercambio de: productos, información o servicios entre diferentes países. En la actualidad la Unión Postal Universal aglutina a 192 países del globo, constituyéndose a sí en la red de distribución física más amplia en el mundo. Más de 450.000 millones de envíos en todo el mundo.

Es decir, el alcance del intercambio de productos, bienes o servicios, puede darse sin mayor inconveniente entre la casi totalidad de países del mundo entero. Sin embargo dentro de lo que se define como servicio postal, existen las regulaciones de cada país, que definen montos o volúmenes a exportarse e importarse, e inclusive restricciones en cierto tipo de envíos. (Unión Postal Universal, s.d.)

1.6.2 La globalización y sus efectos en los servicios postales

El servicio postal en el Ecuador al igual que en el resto del mundo, ha debido transformarse y diversificarse frente a la globalización y el apareamiento de nuevas tecnologías.

Según el artículo de la Agencia Francesa de Prensa (AFP) publicado por el Diario El Comercio en su sección de Negocios del día sábado 7 de julio de 2013, indica que muchas entidades postales alrededor del mundo, tras años de presentar en rojo sus balances, debido a la caída del correo tradicional, han debido diversificar sus productos para subsistir ofreciendo: servicios bancarios, de telefonía móvil, seguros o incluso la venta de golosinas en ventanilla, cuando no logran escapar a la privatización. Un ejemplo es Inglaterra quien ha tratado de privatizar el Royal Mail, con el objetivo de sentar “bases viables para el futuro con una verdadera libertad comercial”.

Este artículo, afirma además que, el internet y los mensajes electrónicos han constituido un factor importante en la caída de los envíos de correspondencia, según datos de la Unión

Postal Universal (UPU), el volumen del correo a nivel mundial disminuyó 3,7 y un 5,1% en Europa.

Según la Unión Postal Universal (UPU), aunque el volumen de correspondencia ya no es el de antes, existen servicios que han incrementado su utilización, como es el envío de paquetes pequeños de hasta 4 kilogramos, pues las entidades postales siguen siendo “un puntal en la confianza del público para certificar el correo electrónico u organizar la devolución de mercancías” relacionadas con el comercio electrónico.

Ahora, no se puede afirmar, que todo lo que ha traído la globalización ha sido negativo para el servicio postal, pues la apertura de mercados permiten que otro tipos de negocios como el comercio electrónico siga creciendo en el mundo entero y más países se encuentren abiertos a esta alternativa cada vez más rentable. El servicio postal ha empezado a invertir tanto en tecnología, como en acuerdos entre los diferentes países, que faciliten este tipo actividad de intercambio internacional.

Según datos de la UPU, en algunos países como “el Deutsche Post en Alemania se va a invertir 750 millones de euros para 2015, en la mejora de su red de entrega de paquetes con 20.000 nuevos puntos de recepción. PostNord -que integra desde 2009 los correos suecos y danés- también se aprovechó en 2012 del crecimiento sólido de la distribución de paquetes procedentes del comercio electrónico. El Español Correos, que ha experimentado una caída del 30% de los envíos postales en los últimos cinco años, también ha decidido "desarrollar la actividad de paquetes, con soluciones específicas y de valor agregado para el comercio electrónico". “En Francia también consideran al servicio de entrega de paquetes, como un sector principal de crecimiento, sin embargo también apuntan a nuevos servicios como: entrega de medicamentos o lectura de los contadores del gas o la luz. (Diario El Comercio, 27/07/2013)

Diversificarse o morir, esta es la premisa. La diversificación se ha convertido en salvavidas indispensable para la permanencia de las entidades postales en todo el mundo entero. Como se ha mencionado, la globalización ha hecho que diversos productos se integren dentro de la oferta de servicios en las instituciones postales, otros además de los ya mencionados como: venta de minutos de celular, el correo finlandés por su parte, no ha dudado en vender productos de papelería, juguetes, golosinas.

Ecuador, nada lejano a esta realidad mundial, de igual manera a incorporado nuevos servicios a su cartera de productos y ha fortalecido su estrategia con la construcción de un nuevo edificio del Centro de Clasificación Regional de la empresa pública Correos del Ecuador, en Guayaquil. Tendrá capacidad de mover al menos 40 millones de paquetes postales a distintos destinos del país y del mundo. Según el Gobierno, los avances en infraestructura y en capital humano, ubica a esta entidad entre las 24 mejores del mundo y segunda de Latinoamérica. (Diario El Comercio, 27/07/2013)

1.6.2.1 Entorno mundial del servicio postal

El entorno mundial del servicio postal ha hecho frente al apareamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y las nuevas demandas de los clientes, mediante la gestión algunas entidades a nivel mundial relacionadas con el servicio postal, como es la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, con sus siglas UPAEP, quien ha desarrollado en base a este tema, foros estratégicos, reuniones con todos los países integrantes para debatir esta temática y buscar alternativas, consensos y alternativas viables, que les permita enfrentar los nuevos retos que se presentan. Algunos de los puntos, tratados y que muestran la situación y entorno mundial del servicio postal, se presentan a continuación.

La UPAEP (2013), afirma que:

El crecimiento mundial del servicio postal apenas aumentó en el primer trimestre de 2013, en vez de acelerarse en mayor medida como se preveía en 2013. Ello se debió al crecimiento por debajo de lo esperado que registraron las grandes economías de mercados emergentes, la agudización de la recesión de la zona del euro y la lentitud inesperada de la expansión estadounidense. En Japón, por el contrario, el crecimiento superó las expectativas.

De cara al futuro, se prevé que los factores que últimamente han frenado el crecimiento perderán fuerza gradualmente.

En Estados Unidos el crecimiento aumentaría de 1¾% en 2013 a 2¾% en 2014, a medida que se desacelere la consolidación fiscal y que la demanda privada siga siendo sólida. En Japón, el crecimiento de 2013 se ubicaría en 2% impulsado por el respaldo que les dieron a la confianza y la demanda privada las recientes políticas acomodaticias. (Unión Postal de las Américas, 2013)

Dentro del mismo informe, se pronostica para la zona del euro que continuará en recesión en 2013 y retomará el crecimiento en 2014. La actividad de la región sufre los efectos combinados de la escasa demanda, la confianza deprimida, la fragmentación de los mercados financieros, la debilidad de los balances y la consolidación fiscal.

Sostiene además que, el crecimiento en las economías de mercados emergentes y en vías de desarrollo se moderaría a 5% en 2013 y alrededor de 5,5% en 2014; o sea, por debajo de lo proyectado en 2013. Estas perspectivas más débiles responden, en mayor o menor grado, a estrangulamientos de la infraestructura y otras limitaciones de la capacidad, desaceleración del crecimiento de la exportación, inquietudes en torno a la estabilidad financiera y, en algunos casos, debilitamiento de las políticas monetarias de apoyo.

De lo expuesto se puede concluir que, los operadores postales exitosos cada vez más mejoran su oferta, adecuándose a las nuevas necesidades de la clientela, y aumentan fuertemente sus inversiones en los servicios de paquetería como base para el comercio electrónico. Innovan en la prestación de servicios electrónicos y fortalecen sus redes de servicios postales financieros como forma moverse hacia la prestación de servicios integrales.

El crecimiento de la integración económica mundial, las transformaciones tecnológicas y los flujos comerciales internacionales generan grandes oportunidades de desarrollo postal. La nueva realidad indica que existe una brecha digital, hay que reducir y facilitar la entrada a la era de la sociedad de la información, al comercio electrónico, y lograr que el sector postal se convierta en un proveedor logístico.

Los operadores designados de las economías emergentes y de países en vías de desarrollo que se han fortalecido y son fuertes contribuyentes al desarrollo social y económico deben dar batalla permanente en la generación de nuevos negocios y de ingresos. Pero la desaceleración de las economías de estos países enciende una luz amarilla para los operadores designados que aún no logran un buen posicionamiento en sus sociedades y en sus respectivos mercados. La situación de las economías nacionales puede estar indicando que el tiempo de reflexión se agota y que es oportuno emprender acciones concretas para el desarrollo de estos operadores. (Unión Postal de las Américas, 2013)

En el sector postal se observan nuevas tendencias regulatorias como desde la explotación del servicio y de las comunicaciones sociales, la necesidad de una gobernanza robusta que, entre otros, le prepare ante los cambios en las demandas de los clientes y el surgimiento de normativas internacionales que generen reorientaciones operativas en la red postal y exijan cada vez más de la coordinación interinstitucional a nivel nacional e internacional, con la realización de nuevas inversiones en tecnología.

Cada vez más es preciso enfocar las acciones en el desarrollo e innovación del sector teniendo en cuenta las distintas necesidades e intereses encontrando un equilibrio entre todos los actores del sector postal para lograr una mayor inclusión financiera, económica, social y digital propiciando la integración y complementación de la red a través de la innovación y la diversificación, siempre sobre la base de la seguridad y calidad de servicio.

1.7 LOS SERVICIOS POSTALES, EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL

Considero que los servicios postales desde su origen, han contribuido de manera esencial al desarrollo social y económico de los pueblos, favoreciendo al intercambio de productos de manera local y mundial; Han sido instituciones que han debido renovarse y reinventarse en un medio globalizado con el fin de ofrecer servicios acordes a las tendencias de mercado pasando del manejo de correspondencia a la paquetería y múltiples servicios digitales aprovechando su capacidad instalada. A continuación un compendio con lo más relevante del servicio postal:

1.7.1 Evolución y aporte de los servicios postales en el intercambio de productos a nivel internacional

Tabla 6. Evolución y aporte de los servicios postales en el intercambio de productos a nivel internacional

ÉPOCA	UBICACIÓN	Evolución de los servicios postales
Edad Antigua y Media	Egipto	<ul style="list-style-type: none"> • Primer sistema oficial postal. • Mensajes escritos sobre cortezas de papiro y pergamino • Enfoque en envíos de correspondencia • Se transportaban en canoas.
	Roma	<ul style="list-style-type: none"> • Escritos sobre tablillas llamadas “tabellas” • Distinción entre mercancías y correspondencia • Fuerte intercambio comercial entre regiones
Edad Moderna	Europa Francia	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio postal restringido, disponible para la cúpula de aristocracia, reyes y eclesiásticos. • Primer correo montado, mensajeros llamados estafetas. • Envíos de correspondencia e intercambio de paquetería
	Alemania y España	<ul style="list-style-type: none"> • Primer monopolio en un sistema de correos para el servicio postal de los dos reinos, creado por Francisco de Tassis • Se implanta servicio postal en América
Edad Contemporánea	Inglaterra	<ul style="list-style-type: none"> • 1ra. Reforma Postal por Rowland Hill para: pago de tarifas postales, emisión de sellos postales, tarifas uniformes dentro del país, pago por franqueo
	Suiza	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación de la UPU, Unión General de Correos con la participación de 22 países.
	Europa Siglo XIX	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del transporte terrestre y marítimo: ferrocarril, barcos a vapor, vehículos. • Acorte de tiempos en entregas de correspondencia e intercambio de mercaderías de mayor volumen • Telegrafía eléctrica, rapidez de mensajes entregados, activó los negocios del mundo entero
	El Mundo Siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte aéreo • Inicia desarrollo de la telecomunicación e internet • Correos electrónicos reemplazan progresivamente al envío de correspondencia. • Surge el comercio electrónico • Entidades postales se automatizan para prestar servicios logísticos para el comercio electrónico. • Oficinas portales virtuales www.correos... • Creación de Entidades integradoras del servicio postal universal UPAEP • UPU 192 países integrantes • Creación de Entidades que norman, regulan, y supervisan el sector postal público y privado ✓ Ecuador: Agencia Nacional Postal • Diversificación de productos en las entidades postales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Argentina: Recargas electrónicas ○ Brasil: venta de minutos de comunicación telefónica ○ Correos Finlands: productos de papelería, juguetes, golosinas. ○ Ecuador: inclusión de nuevos productos Exporta Fácil y Club Correos (casillero para comercio electrónico), buzón electrónico.

Fuente: (Diario El Comercio, 27/07/2013) (Correos Chile)

2 ANTECEDENTES DE CORREOS DEL ECUADOR

El presente capítulo muestra de manera general la estructura inicial de Correos del Ecuador, desde el origen del servicio postal en el Ecuador tomo tal, evidenciando su evolución y cambios que fue parte desde inicios del 2007, año en el que inicia un proyecto de reestructuración por parte del gobierno a todas las entidades del estado ecuatoriano, entre ellas Correos del Ecuador.

Para esto es necesario conocer los orígenes de los servicios postales en el Ecuador y conocer cuáles son las entidades que rigen o están vinculadas directamente al sector postal a nivel nacional e internacional.

2.1 HISTORIA DEL SERVICIO POSTAL DEL ECUADOR

Desde épocas milenarias, las múltiples culturas aborígenes que habitaron lo que hoy constituye la República del Ecuador, utilizaron el correo como medio de intercambio de información, noticias, productos agrícolas y órdenes militares. (Correos del Ecuador, 2013)

El imperio Inca, al igual que toda organización social jerarquizada, necesitó un sistema de comunicaciones que permitiera transmitir órdenes y noticias a lo largo de su vasto territorio. Las funciones de transmisión las realizaban los chasquis, mismos que eran jóvenes entre los 18 y 20 años, reclutados y adiestrados desde niños por sus cualidades físicas de velocidad, resistencia, excelente memoria para cumplir su misión y que pagaban con la muerte por revelar el mensaje o trasmitirlo erróneamente.

El chasqui llevaba un atuendo diferenciador, con elementos básicos como un “pututu” o instrumento de viento, para anunciar su llegada; un “khipu” que era su sistema de contabilidad y de escritura, donde traían la información; y, un qëpi (mochilla o morral) a la

espalda donde llevaban objetos y encomiendas. Era distintivo del chasqui usar en la cabeza un penacho de plumas blancas.

Los chasquis portaban vestimenta que los distinguía del común y que variaba dependiendo del carácter de las noticias que iban a transmitir. (Correos del Ecuador, 2013)

Luego, durante la colonia, en la real audiencia de Quito año 1769, ya se estableció un sistema de jornadas reglamentarias para el servicio de correos. El primer despacho desde Riobamba hasta Perú se lo realizó el 7 de mayo de 1779, esta es la marca postal más antigua que se conoce en el Ecuador hasta el momento.

Finalmente fue el 8 de Junio de 1794, en la ciudad de Aranjuez de España, nace el correo en el Ecuador con los documentos y títulos expedidos, legalizados y firmados por el Rey de España.

El 2 de mayo de 1831, durante el primer año de vida republicana y bajo la presidencia de Juan José Flores se expide el decreto creando la Administración General de Correos bajo la directa dependencia gubernamental y de absoluta necesidad para la vida del nuevo Estado, libre e independiente.

El 1 de enero de 1865, en el gobierno de Gabriel García Moreno, se emitió el primer sello postal procesado en el Ecuador. En octubre de 1895, el entonces presidente del Ecuador, Eloy Alfaro, introdujo a la mujer a la administración pública, precisamente en correos, manifestando que la administración general de correos sea servida por señoritas, a excepción de los cargos de administrador general e interventor que continuará siendo desempeñando por hombres.

El servicio postal en el Ecuador sigue vigente en la actualidad y su importancia no solamente radica en la correspondencia transportada, sino en el intercambio de productos y servicios que tiene la posibilidad de hacer, entre diferentes pueblos e instituciones. (Correos del Ecuador, 2013)

2.2 ENTIDADES ADSCRITAS AL SERVICIO POSTAL

2.2.1 Agencia Nacional Postal

Para el año 2008, se crea la Agencia Nacional Postal, mediante decreto ejecutivo No. 1207, este es un organismo técnico que establece políticas, normas, reglamentos y demás procedimientos que aseguren una adecuada gestión de los actores del sector postal para así precautelar los derechos de los usuarios, estableciendo estándares de calidad que aseguren una efectiva competencia.

La Agencia está adscrita al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, garantiza el acceso igualitario a distintos servicios, así como su uso efectivo, eficiente y eficaz. (Agencia Nacional Postal, 2013)

- **Misión de la Agencia Nacional Postal**

Es una entidad gubernamental que norma, regula y supervisa el sector postal, público y privado, mediante la aplicación de instrumentos técnicos y legales que garanticen una eficiente prestación del servicio postal universal y demás servicios complementarios protegiendo los derechos de la ciudadanía.

- **Visión de la Agencia Nacional Postal**

Al 2017, ser una entidad de regulación y supervisión, que ejerza su mandato legal según las mejores prácticas internacionales, que goce de la confianza y reconocimiento de la sociedad, contribuyendo a la democratización y sostenibilidad del sector postal así como a la protección de los derechos de la ciudadanía; apoyándose en el capital humano competente, con recursos materiales y tecnológicos adecuados.

- **Valores de la Agencia Nacional Postal**

Respeto

Honradez

Compromiso
Lealtad
Confianza
Responsabilidad

2.2.2 UPU, Unión Postal Universal

Fundada en 1874, la Unión Postal Universal (UPU), con sede en la capital suiza de Berna, es la segunda organización internacional más antigua del mundo.

Con sus 192 países miembros, la UPU es el principal foro de cooperación entre los actores del sector postal. Esto ayuda a garantizar una verdadera red universal de productos y servicios.

De esta manera, la organización cumple con el papel de brindar asesoría, mediación, de enlace, y proporciona asistencia técnica cuando sea necesario. En él se establecen las normas de los intercambios de correo internacional y hace recomendaciones para estimular el crecimiento en el correo, paquetería y volúmenes de servicios financieros y mejorar la calidad del servicio para los clientes. (Unión Postal de Las Américas, 2013)

Respecto de la Organización de La UPU, esta se compone de:

- 4 cuerpos
 - El Congreso
 - El Consejo de Administración (CA)
 - El Consejo de Explotación Postal (CEP)
 - La Oficina Internacional (IB)
- 2 cooperativas
 - Cooperativa Telemática
 - Cooperativa EMS

En referencia a los países miembros de la UPU, se puede señalar que cualquier país miembro de la ONU puede ser miembro.

La UPU tiene ahora 192 países miembros que se detallan en el documento nombrado como ANEXO 1.

2.2.3 UPAEP, Unión Postal de las Américas, España y Portugal

La Unión Postal de las Américas, España y Portugal tiene sus orígenes en el tratado postal concluido en Bogotá, Colombia, en 1838, mediante el cual se funda la Unión Gran Colombiana invocando la "íntima unión y cordial amistad de los países contratantes". (Unión Postal de Las Américas, 2013). Años después se han ido incorporando nuevos países miembros, y en 1990 tomó la denominación que lleva hasta ahora "Unión Postal de las Américas, España y Portugal".

- **Misión de La UPAEP**

La Unión Postal de las Américas, España y Portugal tiene como misión ser la organización integradora de los objetivos comunes de los países o territorios miembros, en lo referente a temas postales y no postales que tiendan a la modernización de los servicios postales básicos, por medio de la ejecución de proyectos individuales, bilaterales y colectivos, que garanticen la integración territorial, la mejora continua de la calidad y el desarrollo y modernización de procesos administrativos, operativos y legales.

- **Visión de La UPAEP**

Constituirse en una organización líder, capaz de orientar la cooperación técnica a favor del proceso de reforma y modernización que impulse el desarrollo del sector postal en la región de la UPAEP, que potencie la red postal con alto valor agregado y que fortalezca el carácter integrador de la unión de sus países o territorios miembros.

- **Objetivos de UPAEP**

Promover la prestación del servicio postal universal, así como mejorar e impulsar el mercado postal en la región, mediante la reforma de las estructuras del sector postal

de los países o territorios miembros, transformando y modernizando sus organizaciones y capacitando sus recursos humanos.

Fomentar una eficiente cooperación para el desarrollo postal de los países o territorios miembros y facilitar el intercambio de información y conocimiento en los ámbitos operativo, regulatorio y gubernamental.

Mejorar la calidad de servicio, la interoperabilidad y la seguridad de las redes, a través de la promoción y aplicación de la tecnología de información que permita la medición del desempeño de los servicios postales y una mayor fiabilidad en el intercambio de datos entre los países o territorios miembros, correspondiendo de esta forma a las demandas de los usuarios y clientes, entre otros más.

Garantizar la integración de sus acciones y estrategias en el marco de la estrategia postal mundial de la UPU y favorecer la interacción, coordinación y comunicación con la UPU, las uniones restringidas, otros organismos internacionales y demás partes interesadas en el ámbito postal.

A continuación se enumeran los países que conforman la UPAEP:

- | | |
|---------------------|-------------------|
| • Argentina | • Guatemala |
| • Aruba | • Haití |
| • Bolivia | • Honduras |
| • Brasil | • México |
| • Canadá | • Nicaragua |
| • Chile | • Panamá |
| • Colombia | • Paraguay |
| • Costa Rica | • Perú |
| • Cuba | • Portugal |
| • Curazao | • Rep. Dominicana |
| • Ecuador | • Suriname |
| • El Salvador | • Uruguay |
| • España | • Venezuela |
| • EE.UU. de América | |

2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA INICIAL DE CORREOS DEL ECUADOR

La empresa pública Correos del Ecuador desde sus inicios ha sido objeto de múltiples cambios desde su estructura, organización hasta su ámbito de acción.

Previamente al análisis, es importante conocer algunos términos dados a conocer por la Agencia Nacional Postal que para el sector postal son muy relevantes:

- Operador Público.- es el operador que ofrece servicios postales estatales.
- Operador Privado.- es el operador que ofrece servicios postales a través de una persona natural o jurídica no estatal.
- Operador designado.- es el operador al que el Estado ha encomendado la prestación del servicio postal universal, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 2 del Convenio Postal Universal.

La empresa pública Correos del Ecuador CDE-E.P., fue distinguida por el estado como el operador público designado del servicio postal oficial del Ecuador.

El cuadro a continuación, muestra cronológicamente las transformaciones del marco legal de Correos del Ecuador:

Tabla 7. Resumen cronológico del marco legal de Correos del Ecuador
Periodo 1979 –2007

Año	Ley/ Decreto	Marco legal	Nombre del Operador
1979	Ley general de correos	*Servicio postal como actividad exclusiva del estado, que la ejerce mediante la Empresa Nacional de correos *Operaciones privados deben pagar a la Empresa Nacional de Correos por operar en el envío y recepción de correspondencia tanto nacional como internacional	Empresa Nacional de Correos
1993	Ley de modernización del estado	*Establece la facultad del Estado de delegar el Servicio Postal *Se deroga el monopolio otorgado bajo la Ley del año 1979 *Se elimina el cobro a los operadores privados	Empresa Nacional de Correos
1994	Decreto ejecutivo 1798	*Estableció como órgano regulador del Servicio Postal al Ministerio de Obras Publicas y Comunicaciones	Empresa Nacional de Correos
1997	Constitución de la república	*El estado garantizara que los servicios públicos prestados bajo su control y regulación, respondan a principios de eficiencia, responsabilidad universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad; y velará para que sus precios o tarifas sean equitativos	Empresa Nacional de Correos
1999	Decreto ejecutivo 683	*Transformación de la Empresa Nacional de Correos en sociedad anónima	Empresa Nacional de Correos
1999	Decreto ejecutivo 1494	*Se dispuso la delegación de los servicios postales, a cargo de la Empresa Nacional de Correos, a la iniciativa privada de acuerdo con Ley de Modernización del Estado *Como consecuencia de esta delegación se ordeno la supresión de la Empresa Nacional de Correos	Empresa Nacional de Correos
2002	Decreto Ejecutivo 3243	* Se crea el Reglamento de servicios postales de acuerdo con normas del Convenio Postal Universal. *Se crea el Reglamento de Servicios Postales que tenía como objetivo la regulación y control de los servicios postales brindados tanto por el concesionario del servicio postal universal como por los operadores privados. *Sanciones a los operadores cuando perjudicaban a los usuarios.	Empresa Nacional de Correos
2003	Decreto ejecutivo 617	* Se cambia la denominación de Empresa Nacional de Correos a la de Unidad Postal adscrita al Consejo Nacional de Modernización CONAM * Dispuso transferencia de los bienes a dicha Unidad y la sujeción del personal de Correos al régimen de recursos humanos del COMAN	Unidad Postal del Ecuador
2005	Decreto ejecutivo 371	*Cambió nuevamente la designación de Unidad Postal a Correos del Ecuador	Correos del Ecuador
2005	Decreto ejecutivo 832	* Se reactiva el proceso de delegación del servicio postal a cargo de Correos del Ecuador a la iniciativa privada	Correos del Ecuador
2006	Decreto ejecutivo 1253	* Ecuador ratificó el Séptimo Protocolo Adicional a la Construcción de la Unión Postal Universal, Reglamento General de la Unión Postal Universal; y, el Convenio Postal Universal y su Protocolo Final	Correos del Ecuador
2006	Decreto ejecutivo 1262	* Ecuador se adhirió al "Acuerdo Relativo a los Servicios de Pago de Correo", adoptado en Bucarest, Rumania el 5 de octubre de 2004	Correos del Ecuador
2006	Decreto ejecutivo 1858	* Se emite nuevo Reglamento de Servicios Postales. * Se defiende a Correos de Ecuador como una entidad con autonomía administrativa- Financiera, adscrita a la Vicepresidencia de la República * Encargada de la ejecución del proceso de delegación de los servicios postales a la iniciativa privada	Correos del Ecuador
2007	Decreto ejecutivo 43-A	* Se le asigna al Vicepresidente de la República las funciones de formulación de políticas, organización y control del desarrollo del Servicio Postal ecuatoriano	Correos del Ecuador

Fuente: Correos del Ecuador (CDE)

La estructura y organización de Correos del Ecuador para el 2006 estaba conformada por un modelo funcional distribuido de la siguiente manera como se muestra a continuación:

Tabla 8. Organigrama Correos del Ecuador al 2006

Nivel Ejecutivo	Presidente Ejecutivo	
Nivel Asesor	División VII Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Estratégico • Departamento Administrativo • Departamento de Asuntos Especiales
Nivel Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General de Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • División I de Establecimiento • División II de Mercadeo y Ventas • División III Financiero
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • División IV Producción • División V Control de Calidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • División VI A- Relaciones Públicas • División VI B- Filatelia e Histórico Postal • División VI C- Gerencia de Filiales

Fuente: Correos del Ecuador (CDE)

Los objetivos planteados por Correos del Ecuador al 2006:

- Mantener el servicio postal asegurando celeridad, regularidad y confianza en el transporte de la correspondencia.
- Integrar las regiones del país al desarrollo a través de la rama posta, optimizando la utilización de los recursos institucionales.
- Desarrollar, modernizar y perfeccionar el servicio postal a través de planes y programas dinámicos de acuerdo a las disponibilidades de recursos humanos, financieros y materiales.
- Proporcionar el servicio postal a nivel nacional e internacional, según los convenios con organismos internacionales- UPU y UPAEP.
- Lograr la expansión de la entidad dentro de un ambiente productivo, sano y ético.

- Dar un servicio competitivo, rápido, económico y confiable.
- Cumplir y hacer cumplir la normatividad jurídica vigente, los procedimientos y demás mecanismos establecidos para la gestión postal.
- Trabajar en completa cooperación con entidades nacionales e internacionales y público en general. (Correos del Ecuador, 2008)

2.4 ETAPA CRÍTICA DE CORREOS DEL ECUADOR – ANÁLISIS DE SU EVOLUCIÓN

El cuadro a continuación presenta un análisis de los factores más importantes que incidieron en la estructura y evolución de Correos del Ecuador, a partir del año 2006 hasta el 2013, identificando cuáles han sido las acciones aplicadas por la empresa en torno a un mercado globalizado y los avances tecnológicos:

Tabla 9. Evolución de Correos del Ecuador 2006-2013

AÑO	EVENTO / ACCIÓN REALIZADA	# Piezas Procesadas
2006	<ul style="list-style-type: none"> Correos del Ecuador era una institución Pública Disponía de 7 servicios No disponía de autonomía económica 66 clientes Tiempo de respuesta de envíos postales: 7 días para nacionales y 21 días para internacionales. Empleados tercerizados Ranking 138-190 de empresas de servicios postales a nivel mundial 1% de participación Tecnología antigua 	3'763.895 piezas procesadas
2007	<ul style="list-style-type: none"> Inicio de proceso de reestructuración de Correos del Ecuador Nueva estructura Correos del Ecuador: incluye gerencias estratégicas en el organigrama Reingeniería de procesos Cambio de imagen Aplicación de mejoramiento continuo Implementación tecnológica Incorporación de rastreo de correspondencia Campaña agresiva de captación de empresas públicas y privadas. Eliminación de tercerización de personal 	5'099.933 piezas procesadas
2008	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y aplicación de campañas publicitarias Aplicación de procesos de mejora continua Creación de la Agencia Nacional Postal, mediante decreto ejecutivo No. 1207, 	4'505.489 piezas procesadas
2009	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de campañas publicitarias incrementan ventas Inclusión de nuevo servicio ORDINARIO PLUS 	6'241.099 piezas procesadas
2010	<ul style="list-style-type: none"> Correos del Ecuador se convirtió en Empresa Pública Logra ser autosustentable Inclusión de nuevo producto CLUB CORREOS Implementación de franquicias Instalación de buzones y apartados postales Proyectos sociales Nuevo cliente CNT para distribución de planillas telefónicas. Reducción tiempo de respuesta de envíos postales: 12 horas para nacionales y 4 días para internacionales. 	8'918.586 piezas procesadas
2011	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de productos, 72 servicios Participación del 15% aprox. (sector postal no estaba regulado) Equilibrio financiero 11 de octubre inclusión servicio EXPORTA FÁCIL Inversión en seguridad postal 	26'004.585 piezas procesadas
2012	<ul style="list-style-type: none"> Ranking 45 de 205 empresas operadoras de servicio postal, servicio EMS, implica el 96% de entrega efectiva 	33'964.086 piezas procesadas
2013	<ul style="list-style-type: none"> 79 puntos de atención Investigación de mercado Investigación de impacto de productos Promoción nacional e internacional de Exporta Fácil 	Proyección de incremento de piezas procesadas (ver tendencia lineal capítulo III)
2014	<ul style="list-style-type: none"> Integración de sistema de planificación de recursos empresariales ERP Sistematización progresiva de procesos para áreas operativas 	Proyección de incremento de piezas procesadas (ver tendencia lineal capítulo III)

Fuente: Correos del Ecuador (CDE)

A partir del análisis de los datos que anteceden, puedo concluir que la empresa pública Correos del Ecuador ha sido objeto de varios cambios en su estructura a lo largo de los

años; sin embargo ha sido determinante la transformación que ha tenido a partir del 2007, fecha en la que se inicia una reestructura general de las entidades del estado ecuatoriano. Este cambio considero que le ha devuelto el papel de operador postal encargado por el estado ecuatoriano en su amplio espectro; renovando su imagen externa y puertas adentro aplicando una reingeniería de procesos enmarcados en una misión, visión y objetivos estratégicos acordes con el entorno globalizado y el avance tecnológico.

2.4.1 Cambios en las instituciones del estado

Las instituciones del estado, han sido objeto de continuas transformaciones a lo largo del tiempo. A continuación se analizarán los cambios realizados en el año 2007 cuando se inicia un proceso muy importante dentro de la gestión del sector público.

Para ello, una de las instituciones que participó activamente en dicha transformación fue la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) quien emprendió esta tarea, fusionándose con: el Consejo Nacional de Modernización del Estado (CONAM) y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, (SODEM); mediante decreto ejecutivo No. 103 del 8 de febrero del 2007. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

El gobierno ha conceptualizado esta estrategia, bajo la idea de bienes superiores, como aquellos que suponen la garantía de un derecho; bienes estratégicos, como los esenciales para nuestro esquema de desarrollo (en el que estaría circunscrita la comunicación y por ende Correos del Ecuador); y bienes de mercado, donde se realizan ajustes institucionales para mejorar la planificación, la gestión, la regulación y el control.

Esta nueva estructura está enmarcada bajo el régimen del Buen Vivir, con capacidades de rectoría, planificación, regulación, control y redistribución.

A inicios del 2007, se eliminaron alrededor 54 entidades, sin roles definidos o que duplicaban tareas. Se crean ministerios coordinadores; se recuperan los institutos de investigación; y se ha dado un rol estratégico a las empresas públicas.

El 14 de abril de 2010, mediante Decreto ejecutivo número 3242010, Correos del Ecuador entra a formar parte de las empresas públicas del país, con autonomía administrativa y presupuestaria.

El nuevo modelo de estado comprende 4 desafíos:

- La territorialización de la política pública para atender necesidades específicas de los distintos territorios.
- El establecimiento de criterios de ordenación del territorio a partir de funciones y roles específicos.
- El fomento de dinámicas zonales que aporten a la concreción del Plan nacional para el buen vivir.
- La estrategia de acumulación y (re)distribución en el largo plazo; además de propiciar una nueva estructura administrativa que articule la gestión de las intervenciones públicas en los territorios zonales. (París Agence France-Presse, 2013)

El actual gobierno de la república cuenta con 9 ministerios coordinadores, 20 carteras ministeriales agrupadas dependiendo de sus funciones en los ministerios de coordinación y 10 secretarías de estado.

Presidencia

- El Presidente
- La Presidencia
- Palacio de Gobierno

Vicepresidencia

- El Vicepresidente
- La Vicepresidencia
- Programas
- Servicios

Secretarías Nacionales

- Administración Pública
- Agua
- Comunicación
- Desarrollo Amazónico
- Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
- Gestión de la Política
- Gestión de Riesgos
- Planificación y Desarrollo

Ministerios Coordinadores

- Conocimiento y Talento Humano
- Desarrollo Social
- Política Económica
- Producción, Empleo y Competitividad
- Sectores Estratégicos
- Seguridad
- Descentralizados
- Política y Gobiernos Autónomos

Ministerios

- Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
- Ambiente
- Cultura y Patrimonio
- Defensa Nacional
- Deporte
- Desarrollo Urbano y Vivienda
- Educación
- Electricidad y Energía Renovable
- Finanzas
- Inclusión Económica y Social
- Industrias y Productividad

- Interior
- Justicia, Derechos Humanos y Cultos
- Recursos Naturales no Renovables
- Relaciones Exteriores y Movilidad Humana
- Relaciones Laborales
- Salud Pública
- Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información
- Transporte y Obras Públicas
- Turismo

Además, con el fin de promover las exportaciones e inversiones del país, el 29 de diciembre del 2010, se creó el Instituto de Promoción de Exportaciones e inversiones de Ecuador, PRO ECUADOR, adscrito a la Cancillería según Registro Oficial No. 351. Es así que, PRO ECUADOR apoya a la empresa pública Correos del Ecuador con su servicio EXPORTA FÁCIL.

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL - CORREOS DEL ECUADOR

A continuación se describe la evolución, cambios e innovaciones de Correos del Ecuador tanto en sus bases como en su sistema orgánico funcional y enfoque empresarial. Se describe los objetivos estratégicos institucionales, misión y visión de la empresa, que le han permitido proyectarse al futuro en un mercado globalizado en el cual solo permanecen las empresas que están en constante innovación.

3.1 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE CORREOS DEL ECUADOR

A partir del 2007 inicia en Correos del Ecuador una reingeniería total en su organización y procesos, cambio de imagen pues era una institución aún rezagada con relación al dinamismo que exigían los clientes y a los cambios tecnológicos en sus procesos. (Urakuinda, 2011)

Mediante Decreto ejecutivo 324, del 14 de abril de 2010, se transformó de institución pública a empresa pública Correos del Ecuador CDE EP., lo que contrajo grandes responsabilidades pues dispone de autonomía económica y por tanto debe buscar la solvencia, efectividad y eficiencia en el manejo de sus recursos, generando así procesos seguros y rentables. Correos del Ecuador es una empresa adscrita al Ministerio de Comunicación y de la Sociedad de la Información, MINTEL.

Correos del Ecuador aplicó un enfoque muy agresivo de transformación, localizando las falencias y trabajando en ellas, siendo un eje importante la comunicación bidireccional, la generación de una cultura de atención al cliente interno y la promoción de los valores institucionales (Revista Urakuinda, volumen 18, 2011).

Sobre la base de los objetivos institucionales, Correos del Ecuador se propuso mejorar y controlar los procesos a través de nuevos sistemas de gestión, e indicadores de producción implementados mediante el uso de una plataforma tecnológica adecuada. La gerencia

estratégica de Tecnología y Procesos ha realizado la interconexión de todas las agencias en las 24 provincias del Ecuador que cuentan ahora con un sistema de facturación on-line bajo las normativas del Servicio de Rentas Internas – SRI.

En términos de calidad, seguimiento y control de la productividad, Correos del Ecuador no disponía de indicadores que midieran la satisfacción del cliente, de tal forma que la gerencia estratégica de Productos y Servicios mediante la implementación de un centro de atención al cliente, lo hizo posible, de esta manera a la fecha es posible detectar falencias y corregirlas o reforzar fortalezas.

Igualmente en el campo de la calidad, la gerencia estratégica de Administración, ha sido quien ha tomado la decisión de aplicar procesos y procedimientos que logren eficiencia en las actividades de la Empresa.

Desde la recuperación de Correos del Ecuador, todas sus acciones y estrategias se enmarcan en cada uno de los “*Objetivos nacionales para el buen vivir*”, que han sido planteados por el gobierno nacional, respetando y promoviendo las políticas públicas.

Para el 2011, y luego de la aplicación de toda esta serie de acciones, Correos del Ecuador logró llegar a un punto de equilibrio en términos financieros, que le permitió equiparar ingresos y egresos, según lo afirma el gerente general de la empresa en el artículo publicado de la revista Urakuinda volumen 18.

El informe en mención muestra además, dentro del ámbito de la seguridad postal, que Correos del Ecuador CDE E.P. realizó una inversión de 1'257.178,05 USD, para la adquisición de 312 cámaras de seguridad, pantallas plasma, 14 terminales de computadoras, 2 oficinas adecuadas para resguardar los servidores instalados en Quito y Guayaquil, 77 cámaras de circuito cerrado, programas informáticos de seguridad, en general todo el equipamiento para cumplir con las normas de seguridad de la empresa.

La empresa realizó además la inclusión de otros productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, que además estarían acorde con las nuevas exigencias y avances tecnológicos. Uno de ellos es Club Correos implementado con gran éxito en el 2010, que incursiona en el ámbito del comercio electrónico mediante un casillero postal en

Miami, y el otro servicio Exporta Fácil, que siendo un servicio relativamente nuevo, ha tenido gran acogida por su contexto social.

Además de preocuparse de la parte operativa-comercial y económica, Correos ofrece servicios de relevancia social como “Buzón de la Esperanza”, que es un convenio en cooperación con el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. Ubicando buzones al interior de los centros de rehabilitación social y coordinando su logística interna.

La empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P. es parte de la gran familia postal y cuenta a nivel mundial con 700.000 puntos de venta y 6,2 millones de empleados al servicio de los clientes del planeta, siendo la mayor red de distribución física del mundo con 191 países involucrados.

Como entidad pública, Correos del Ecuador CDE E.P., presta un servicio muy importante al país enfocando sus esfuerzos en dos pilares fundamentales como el *Buen vivir* y los valores institucionales.

La transformación de Correos del Ecuador es incuestionable, se lo puede palpar en los logros a nivel nacional e internacional que ha alcanzado. Sin embargo es importante seguir innovando y mejorando la calidad del servicio para la satisfacción de los clientes en concordancia con el avance tecnológico, como lo afirma su gerente general en el artículo presentado en la revista Urakuinda de Correos del Ecuador, volumen 18. (Rivadeneira, 2011, p. 8-14)

A continuación se presenta la misión, visión, objetivos y demás lineamientos con los que se ha regido la nueva estructura de Correos del Ecuador:

Misión

Correos del Ecuador CDE E.P. integra al país y al mundo a través de la prestación de productos y servicios postales oportunos y eficientes, siempre comprometidos con la calidad, la excelencia, la responsabilidad social; amparados en principios y valores superiores.

3.1.1 Visión

Para el 2016 ser reconocidos como uno de los más importantes operadores postales capaces de ofrecer un servicio postal universal de calidad, siendo un referente de la región que lidere la prestación de servicios.

3.1.2 Políticas institucionales

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar un servicio de calidad y calidez a todos los ciudadanos y ciudadanas en sus solicitudes.
- Capacitar permanentemente a los colaboradores de la empresa para brindar una atención de calidad al cliente.
- Mantener los más altos estándares de calidad en la prestación de servicios; así como los precios competitivos, nuestro mayor interés será garantizar la plena satisfacción de los clientes.
- Nos esforzaremos por hacerles llegar servicios bajo normas de calidad más estrictas, a fin de que éstos sean oportunos, seguros y de calidad.
- Todos los colaboradores de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano.
- Velar por la seguridad industrial de todos los colaboradores.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.

- Presentar presupuestos aprobados hasta el mes de septiembre del año anterior al ejercicio fiscal en curso, o cuando las autoridades lo requieran.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo realizado por la empresa.
- Garantizar que las prácticas administrativas estén alineadas al plan nacional del buen vivir.

3.1.3 Valores institucionales

- Respeto
- Honestidad
- Transparencia
- Solidaridad y responsabilidad social

3.1.4 Objetivos estratégicos institucionales

- a) Incrementar la participación y posicionamiento en el mercado postal ecuatoriano mejorando la rentabilidad de la empresa

Indicadores:

- Participación de mercado de CDE-E.P en el mercado postal ecuatoriano
- Nivel de recordación de la marca CDE-E.P
- Margen neto en ventas
- Margen bruto en ventas

- b) Optimizar, homologar, estandarizar y automatizar los procesos de la empresa.

Indicadores:

- Porcentaje de procesos optimizados
- Porcentaje de procesos homologados

- Porcentaje de procesos estandarizados
- Porcentaje de procesos automatizados

c) Gestionar óptimamente el talento humano de CDE E.P. a través de procesos transparentes y de calidad amparados en los valores empresariales

Indicadores:

- Porcentaje de empleados capacitados
- Porcentaje de empleados promocionados

d) Ampliar la cobertura de la empresa CDE-E.P a nivel nacional

Indicadores:

- Número de puntos de atención en el país
- Porcentaje de parroquias cubiertas en el país

e) Fomentar la cultura del servicio en la empresa

Indicadores:

- Nivel de satisfacción del cliente externo
- Nivel de satisfacción del cliente interno

3.1.5 Ejes estratégicos – política sectorial

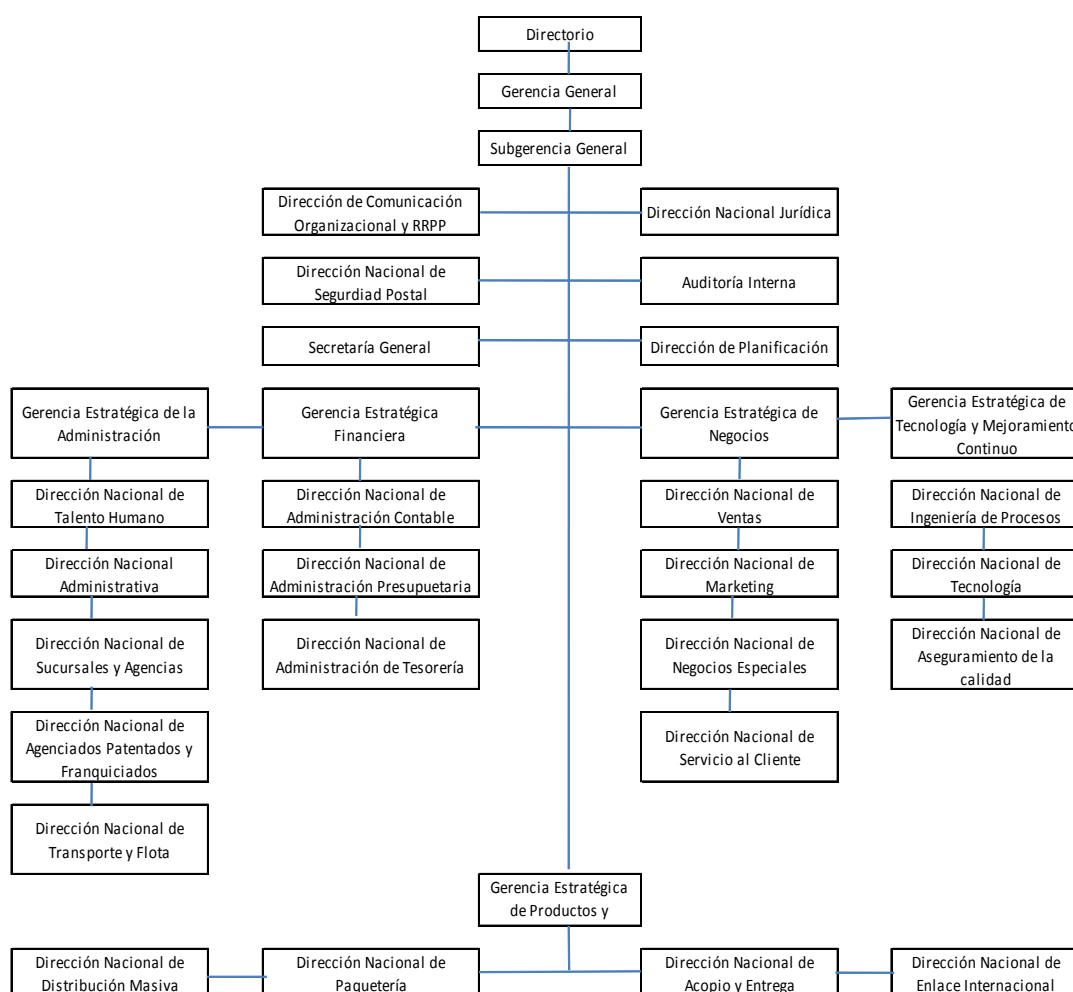
- Propiciar el desarrollo del sector postal público.
- Proveer servicios y productos de calidad, accesibles, seguros y oportunos.
- Impulsar a través del Correo transformación productiva y desarrollo económico.
- Posicionar los nuevos productos y servicios que ofrece Correos del Ecuador.
- Fomentar el uso del servicio postal público a nivel nacional. (Correos del Ecuador, 2013)

3.1.6 Organigrama

El organigrama presentado, muestra como innovación la creación de gerencias estratégicas, cuyo objetivo es el de fortalecer e impulsar los procesos de la empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P. y que guardan relación con su reglamento orgánico funcional. La estructura presenta los siguientes niveles:

- Nivel directivo
- Nivel estratégico de Negocio
- Nivel estratégico de Producción
- Nivel estratégico de Control.
- Nivel estratégico de Apoyo

Gráfico 10. Organigrama Correos del Ecuador CDE E.P. al 2013



Fuente: Correos del Ecuador (CDE E.P..)

3.2 OFERTA ACTUAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para el 2013 la empresa pública Correos del Ecuador se ha comprometido a la prestación de productos y servicios postales oportunos y eficientes, para ello ha realizado múltiples investigaciones de mercado, con el objetivo de conocer el impacto y aceptación que tienen sus productos y servicios que le permita tomar las estrategias adecuadas en un mercado globalizado. Correos del Ecuador presenta un catálogo de productos y servicios amplio y renovado con 72 productos y servicios que se agrupan en 22 servicios generales (10 tradicionales y 12 nuevos).

Correos del Ecuador ha desarrollado nuevas alternativas para sus usuarios, en función de las necesidades y oportunidades del mercado nacional e internacional. Dentro de la nueva oferta de servicios constan dos productos de crecimiento a gran escala como son Club Correos y Exporta Fácil, considerados por la empresa como productos estrella y de gran incursión en el mercado.

Servicio de “Envío y recepción de correspondencia y paquetería”

Este servicio tiene algunos derivados como son:

- **EMS (Express mail service):** servicio postal rápido, mediante la asignación de códigos de barra se garantiza el rastreo y seguimiento en cualquier lugar del mundo.
- **Servicio postal certificado:** es un servicio postal que en tiempos óptimos, viabiliza el seguimiento, entrega y recepción de la correspondencia y paquetería a escala local, nacional o internacional, generando reportes de entrega.
- **Servicio postal ordinario plus:** es un servicio postal económico, disponible solo a escala nacional que puede ser monitoreado mediante la asignación de un código de barras.
- **Correspondencia ordinaria:** son los envíos tradicionales a nivel nacional e internacional, que no registran seguimiento y no tienen prioridad en los tiempos de entrega.

- **Paquete postal:** está diseñado para los envíos que tienen mercadería susceptible de verificación aduanera y deben ser receptados abiertos sin exceder los 30 kilos.
- **Pequeño paquete:** es el envío de tu paquetería con un peso de hasta 2 kilos y máximo \$200 USD de valor declarado. Su contenido puede ser regalo o muestra sin valor comercial y debe ser receptado abierto.
- **Servicio postal 4X4:** es un servicio postal en beneficio de la comunidad migrante ecuatoriana que desea enviar mercadería sin fines comerciales al Ecuador. Paquetes de hasta 4 kilos y hasta \$400 USD de valor declarado no pagan aranceles.
- **Club Correos:** permite a los usuarios realizar compras internacionales por internet, enviarlas a un casillero postal en Miami- Estados Unidos y recibirlas en su domicilio u oficina a nivel nacional.
- **Exporta Fácil:** es un programa del gobierno nacional coordinado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Correos del Ecuador, el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), Policía Antinarcóticos, Servicios de Rentas Internas, entre otras entidades públicas, para facilitar las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES), artesanos; mediante el sistema simplificado de exportaciones de envíos postales a través de Correos del Ecuador.

Servicio de Correo giros: “Transferencias de dinero”

- Es una forma segura de enviar y recibir dinero desde España, Colombia, Perú y Uruguay hacia Ecuador. Transferencias en minutos, con la asignación de un Código Secreto para seguridad en el envío del giro. La transferencia se podrá recibir y enviar solo en oficinas de Correos del Ecuador, España, Colombia, Perú y Uruguay.

Servicio de “Pago de servicios”

- Este servicio permite el pago de servicios básicos como agua, luz y teléfono, en las agencias y sucursales de Correos del Ecuador CDE E.P. a través del sistema puntomático.

Servicios complementarios

- **Tasas reducidas:** Envíos para aquellos clientes que editan libros, diarios y publicaciones periódicas, (revistas, folletos, partituras de música, y mapas) editados, coeditados e impresos en el Ecuador, y que tengan el carácter de educativo, científico, y cultural. El límite de peso por cada envío será de un máximo de 2 Kg. Los envíos realizados a través de este servicio pueden ser por modalidad ordinaria o certificado.
- **Sacas M:** Se caracterizan por contener en una saca o recipiente varios impresos editados en el país, y consignados para la dirección de un mismo destinatario. Impresos como: diarios, publicaciones, periódicos, libros, revistas. El peso de cada saca no podrá exceder de 30 Kg. Los envíos realizados a través de este servicio pueden ser por modalidad ordinaria o certificado.
- **Sobres de respuesta pagada:** Formato predeterminado por el cliente, para recibir una respuesta por parte de su destinatario, la cual podrá ser depositada o receptada en agencias y sucursales, sin cobro de tasa al destinatario. El pago por el envío lo realiza el primer remitente al finalizar el periodo de tiempo previsto de respuesta y tener un dato total de la cantidad de envíos.
- **Estafeta:** el cliente que no desee o no pueda recibir su correspondencia directamente en su dirección de domicilio u oficina, puede solicitar a su remitente que se la envíe a la dirección de una de las agencias o sucursales de Correos del Ecuador CDE E.P., a dónde deberá acudir para retirar sus envíos. El costo de este servicio es de \$1.00 por paquete igual o mayor a 500 gr. La entrega de cartas de menos de 500 gr. no tiene costo.

- **Cecograma:** Son escrituras en alto relieve que se intercambian entre instituciones de no videntes. Este objeto postal está considerado como un envío de correspondencia ordinaria (cartas, tarjetas, impresos, cecogramas y pequeños paquetes) y sacas. Este tipo de envío no tiene costo.
- **SAL /APR:** Es una modalidad de encaminamiento no prioritario, ya sea por vía de superficie o transportados por avión. Esta modalidad de encaminamiento se aplica a los envíos de correspondencia y encomiendas postales. Los precios de este servicio son económicos.
- **Cupón de respuesta internacional:** Consiste en un cupón o comprobante impreso que es adquirido por el remitente de una carta e incluido en ésta. Al recibir la carta (y el cupón que contiene), el destinatario puede canjearlo en su país por sellos postales y usarlos para franquear su carta de respuesta.

Servicio de “Gestión del buzón”

- Buzones postales
- Servicio postal aeroportuario

Apartados postales

- Apartados postales
- Apartados postales domiciliarios

Puntos de atención

- Franquicias
- Patentados
- Agenciados
- Sucursal
- Agencias
- Puntos de Franqueo

Servicio de “Embalajes postales”

- Cajas de embalaje postal
- Sobres de embalaje turísticos

Servicio de “Envío de publicidad”

- Servicio postal de volanteo
- Servicio postal de distribución masiva
- Servicio postal de distribución masiva especial
- Servicio postal de distribución de notificaciones
- Servicio postal de flete y carga
- Servicio postal de distribución de facturas y lectofacturación en línea
- Servicio postal súper express
- Buzón corporativo
- Servicio postal de distribución de compras
- Servicios adicionales para servicios postales
- Servicios complementarios a los servicios postales

Filatelia

- Sello postal
- Sobre de primer día
- Hoja souvenir
- Álbum filatélico
- Cartillas filatélicas
- Postales prefranquedas o entero postal

Responsabilidad social

- Servicio postal acortando distancias
- Servicio postal buzón de la esperanza
- Revista institucional

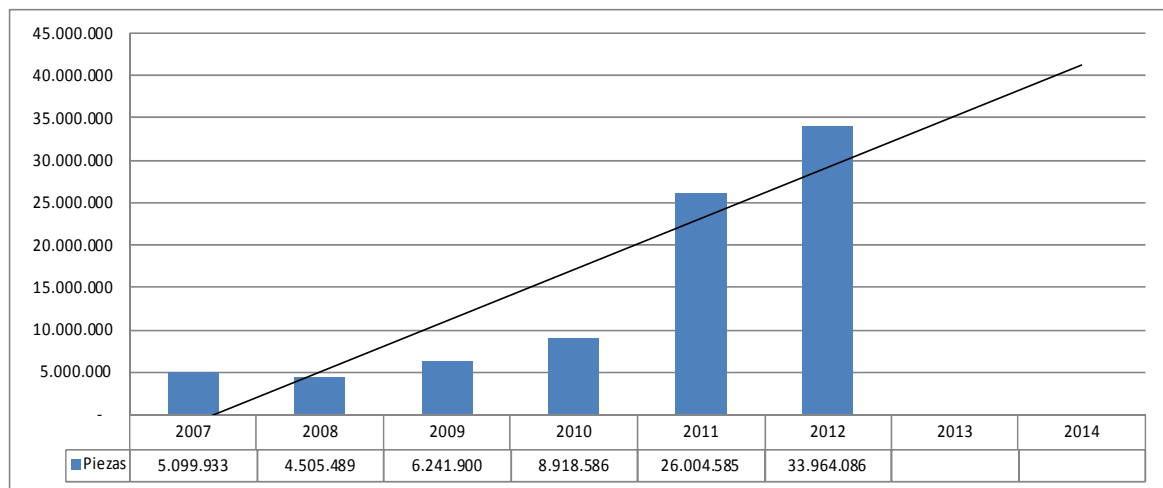
3.3 ESTADÍSTICAS - EVOLUCIÓN DE CORREOS DEL ECUADOR

La evolución de la empresa pública Correos del Ecuador, se presenta mediante el análisis de las estadísticas de la operación a partir del 2007, fecha en la que inicia la reestructuración de la empresa.

3.3.1 Piezas procesadas

Al realizar una aproximación aplicando la tendencia lineal, se evidencia que el volumen de las piezas procesadas por Correos del Ecuador, tendría una proyección creciente para los siguientes años tomando como referencia los volúmenes procesados en los últimos seis años.

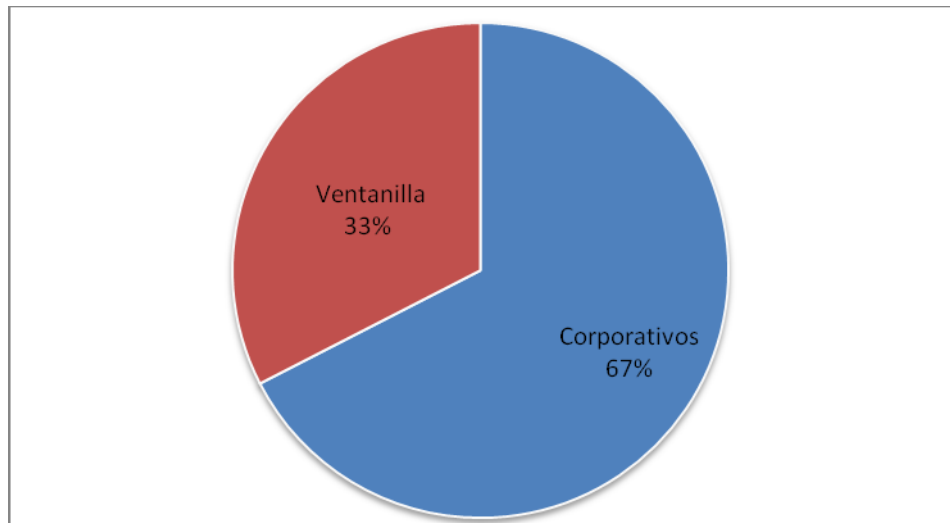
Gráfico 11. Total de piezas procesadas CDE E.P. 2007- 2011



Fuente: Correos del Ecuador CDE E.P.-Dirección de Planificación 2011.

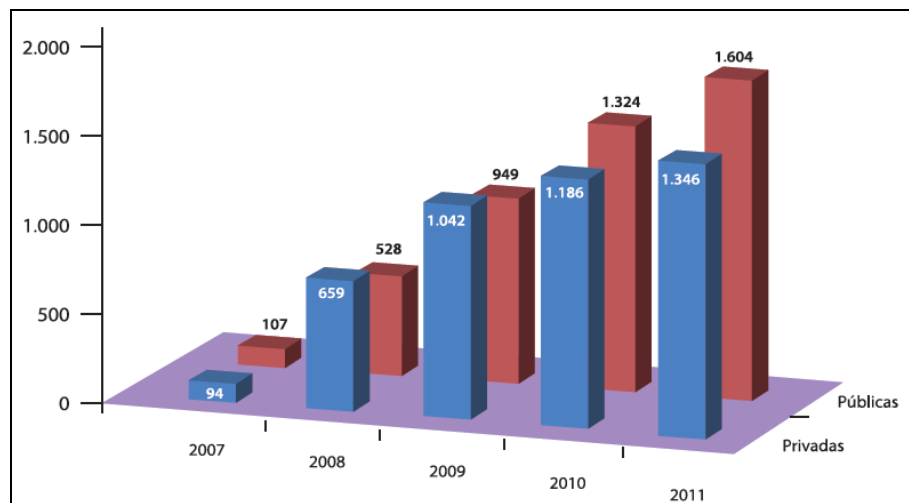
3.3.2 Crecimiento clientes corporativos

El crecimiento de clientes corporativos indican el grado de confianza que se ha incrementado desde el 2007, el siguiente gráfico muestra que los servicios y productos brindados a clientes corporativos de Correos del Ecuador superan con un 67% a los servicios y productos de *clientes de ventanilla* cuyo porcentaje es el 33%. En referencia a los datos presentados puedo señalar que la tendencia de crecimiento de los clientes corporativos, se mantiene considerando que la mencionada campaña de captación de clientes está dirigida a empresas públicas o privadas. (Gonzaga, Valdivieso y Cruz, 2012)

Gráfico 12. Servicios y productos corporativos vs ventanilla 2011

Fuente: Correos del Ecuador CDE E.P.

Para ratificar lo expuesto, se puede observar el proceso de incremento que ha tenido el cliente corporativo del Correos del Ecuador en el gráfico siguiente.

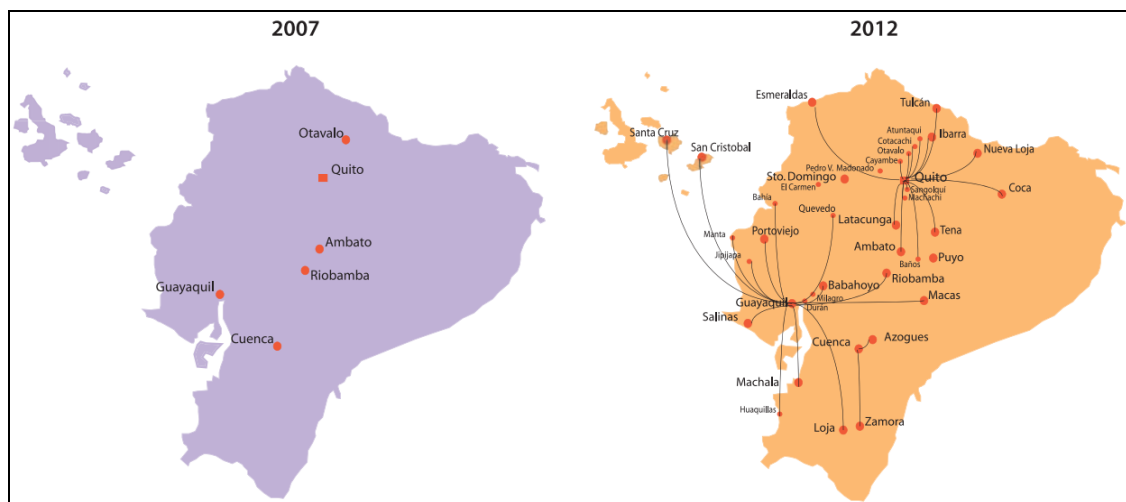
Gráfico 13. Crecimiento de clientes corporativos 2007- 2011

Fuente: Correos del Ecuador CDE E.P.

3.3.3 Ciudades interconectadas

Un dato importante a resaltar de la empresa Correos del Ecuador, es la gran inversión en plataformas y servicios tecnológicos que le permiten obtener interconectividad entre los diferentes puntos de atención ubicados en las 24 provincias de todo el país. En el siguiente gráfico se muestra como del 2007 al 2012 se realiza un substancial incremento de provincias que disponen del servicio postal con Correos del Ecuador y que están interconectadas entre sí en sus operaciones.

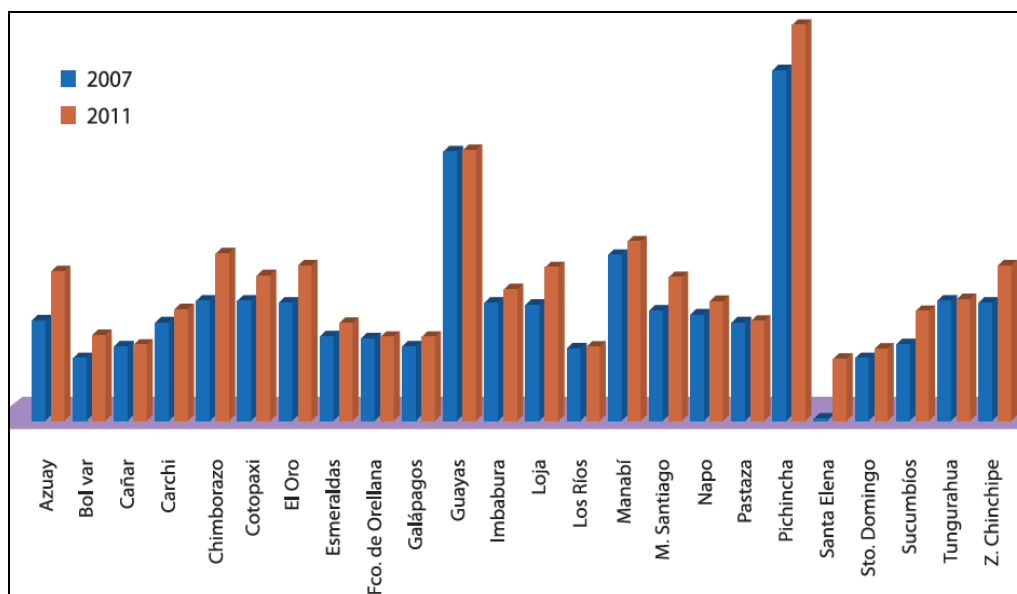
Gráfico 14. Ciudades Interconectadas. Periodos 2007 vs 2012



Fuente: Correos del Ecuador (CDE)

3.3.4 Crecimiento puntos de atención

El objetivo de la Empresa Correos del Ecuador ha sido el llegar con su servicio a todos los rincones del país. Es así que en el gráfico a continuación se muestran por provincia el número de puntos de atención con los que disponen y su variación del 2007 al 2011:

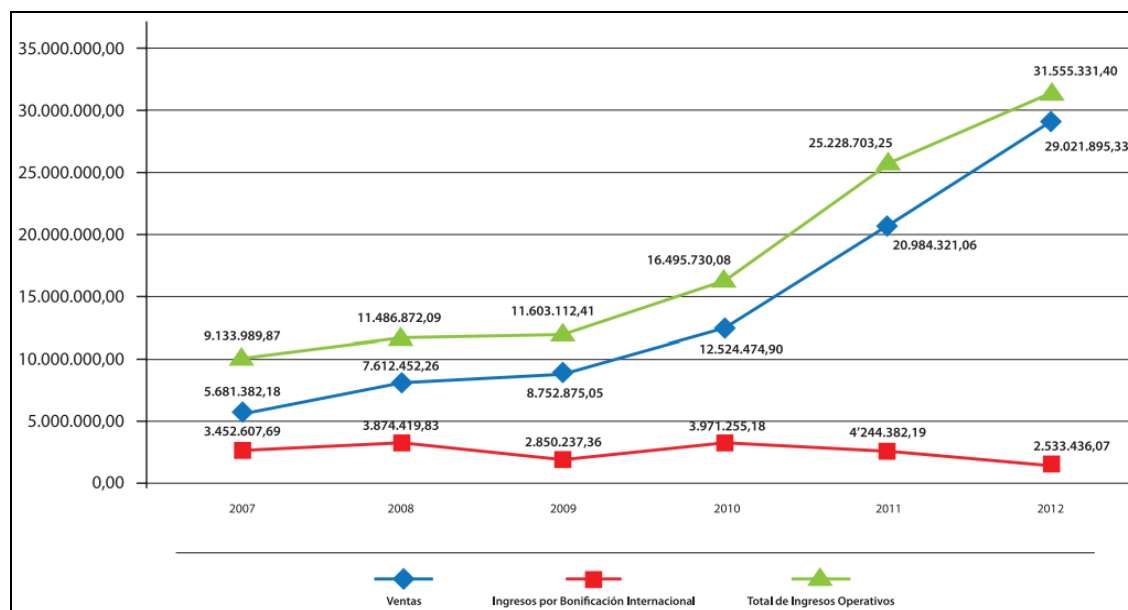
Gráfico 15. Crecimiento de puntos de atención en todo el Ecuador. Periodo 2007 y 2011

Fuente: Correos del Ecuador (CDE)

Observando la información que precede, puedo inferir que la tendencia de puntos de atención sería creciente a partir de los datos presentados, sin embargo la presencia de Correos del Ecuador puede concretarse con el manejo de franquicias que es otro producto que ofrece la empresa y que sería una manera óptima de cubrir más puntos de atención sin necesidad de realizar desembolsos fuertes de dinero.

3.3.5 Ingresos operativos

La transformación dada en Correos del Ecuador es evidente, si revisamos los valores de los ingresos operativos (en color azul) desde el año 2007 al 2012, en el que se muestra que la gestión realizada ha sido efectiva, y los resultados pasaron de los 5'681.382,18 de dólares en el año 2007 a 29'021.895,33 en el 2012. (Rivadeneira, 2012, p. 43-45)

Gráfico 16. Ingresos operativos. Periodo 2007 – 2012

Fuente: Correos del Ecuador (CDE)


3.3.6 Ranking a nivel internacional

La Unión Postal Universal, UPU, mostró el ranking correspondiente al tercer trimestre que comprende los meses de julio, agosto y septiembre de 2012, del servicio EMS Internacional. Según la investigación realizada por la multinacional Price WaterhouseCoopers, la empresa pública Correos del Ecuador ocupa, actualmente, el puesto número 45 a nivel mundial, de entre 205 países participantes, por cumplir con el 96% de entrega efectiva a tiempo:

Las mediciones y lineamientos que fueron tomados en cuenta para el ranking fueron: el tiempo de contestación de líneas telefónicas, entre 20 segundos y 1 minuto, llamadas no contestadas, llamadas ocupadas y contestación vía correo electrónico, midiendo la eficiencia y eficacia del operador postal. (Rivadeneira, 2012, p. 54)

Es notoria la evolución de Correos del Ecuador en este ranking, si se considera que en el año 2006 ocupaba puestos en el rango del 138 al 190, comparado con el año 2012 en el que logra la ubicación número 45, su proyección es mantener el ranking logrado con la aplicación de controles constantes a los indicadores de los procesos operativos de la empresa.

**Tabla 10. Ranking internacional de Correos del Ecuador. Servicio EMS.
Julio-septiembre 2012**

		ENTREGA		
Rank	Nombre	Miembro Status	Entrega a tiempo	Info. de no entrega
30	Burundi	Si	98%	0%
31	Togo	Si	97%	0%
32	Great Britain	Si	97%	1%
33	Myanmar	Si	97%	0%
34	Belarus	Si	97%	2%
35	Spain	Si	97%	1%
36	Thailand	Si	97%	1%
37	Philippines	Si	97%	1%
38	Kiribati	Si	97%	0%
39	Estonia	Si	96%	1%
40	Ireland	Si	96%	0%
41	Portugal	Si	96%	1%
42	Mauritius	Si	96%	0%
43	Hungary (Rep.)	Si	96%	1%
44	Israel	Si	96%	1%
45	Ecuador	Si	96%	1%
46	Slovakia	Si	95%	3%
47	United States of America	Si	95%	1%
48	Italy	Si	95%	0%
49	Belgium	Si	95%	1%
50	Finland (includ. The Aland Islands)	Si	95%	1%

Fuente: Correos del Ecuador (CDE), Price WaterhouseCoopers 2012

3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE CORREOS DEL ECUADOR

A partir del 2007, en base al objetivo estratégico institucional diseñado para la reestructuración de Correos del Ecuador, la empresa se planteó “Incrementar la participación y posicionamiento en el mercado postal ecuatoriano mejorando la rentabilidad de la Empresa”, mediante indicadores como el de “participación de mercado de Correos del Ecuador en el mercado postal ecuatoriano”.

En base a este objetivo, Correos del Ecuador ha desarrollado múltiples investigaciones de mercado, a continuación se hace referencia al *Informe de investigación de mercados*, realizado por Correos del Ecuador CDE E.P., por el área de Investigación de la Dirección de Marketing en julio 2012, en el que describe la información detallada a continuación:

Como antecedente, cabe mencionar, que el sector postal del Ecuador, no disponía de regulaciones o normas, es decir no existían las suficientes garantías y un servicio de calidad acorde a las necesidades del cliente. Para el año 2008, se crea la Agencia Nacional Postal, mediante decreto ejecutivo No. 1207, con el fin de hacer cumplir los derechos que tienen los usuarios del sector postal, regulando, certificando y supervisando a las instituciones y empresas públicas y privadas del sector postal. De tal forma que ahora es

posible determinar la oferta regulada de servicio postal gracias a la gestión de la Agencia Nacional Postal.

La competencia de la empresa pública Correos del Ecuador, lo constituyen las empresas dedicadas al servicio de courier. A continuación se listan las empresas más representativas del sector postal, divididas en internacional y nacional:

3.4.1 Competencia de courier internacional

- DHL
- FEDEX
- UPS/ LAAR COURIER
- TNT
- SERVIENTREGA
- WORLCOURIER
- SIATIGROUP

3.4.2 Competencia de courier nacional

- SERVIENTREGA
- TRAMACO EXPRESS
- LAAR COURIER
- RECAPT. (Correos del Ecuador, 2012)

3.4.3 Oferta de la competencia

Para la descripción de la oferta de competencia, tomaremos a las dos empresas más representativas de la competencia como son Servientrega y DHL.

3.4.3.1 DHL

Está presente en más de 220 países y territorios del planeta. Con más de 285.000 empleados a nivel mundial, brinda soluciones para las necesidades logísticas. (DHL, 2013)

DHL forma parte del grupo líder mundial en correos y logística, Deutsche Post DHL, y abarca tres divisiones: DHLForwarding, Freight y DHLSupplyChain.

Dentro de su oferta presenta los siguientes servicios y productos:

Envíos express a todo el mundo; expedición de cargas con aviones, camiones, barcos y trenes; servicios de depósito que van más allá de apenas el almacenamiento y que incluyen todo, desde el empaquetamiento hasta las reparaciones; distribución de correo internacional; transporte personalizado y especializado: en otras palabras se encarga de toda la logística.

3.4.3.2 Servientrega

Servientrega, es una empresa creada en el año 1994, que luego de un acelerado crecimiento llega a ser la compañía especializada en logística y comunicación, urbana regional, nacional e internacional. (Servientrega, s.d.)

En su oferta de productos y servicios, se encuentran los siguientes:

Documentos unitarios y masivos; mercancías premiere e industrial; micro mercadeo, hoy mismo, internacional, global box.

De acuerdo a la tabla siguiente se identifica la oferta de servicios de la empresa pública Correos del Ecuador y su principal competencia Servientrega y DHL. De esta comparación se desprende que DHL cubre la mayor cantidad de servicios, seguida por Servientrega. La empresa Correos del Ecuador por su parte ha incrementado su oferta de servicios, sin embargo aún debe dirigir sus esfuerzos por cubrir las necesidades específicas de sus usuarios que están siendo atendidas por su competencia.

Tabla 11. Productos y servicios de Correos del Ecuador y su competencia

OFERTA DE SERVICIOS	CORREOS DEL ECUADOR	SERVIENTREGA	DHL
Courier de documentos	SI	SI	SI
Servicios de transporte aéreo	SI	SI	SI
Paquetes de hasta 68 kg (150 lb)	SI	SI	SI
Paquetes a partir de 68 kg (150 lb)		SI	SI
Muestras clínicas- hielo seco			SI
Embalaje			SI
Transporte de carga multimodal		SI	SI
Entrega puerta a puerta carga	SI	SI	SI
Logística para Mercancías perecederas			SI
Servicios de transporte Marítimo ECL y LCL		SI	SI
Transporte de proyectos industriales			SI
Almacenaje			SI
Intermediación aduanera, seguridad y seguro internacional	SI		SI
Importación por internet	SI	SI	
Mudanzas Internacionales		SI	SI
Administración de proveedores			SI
Logística en la cadena de suministros			SI

Fuente: Investigación de mercados de la competencia, tarifas, cobertura y portafolio de servicios -Correos del Ecuador. Dirección Nacional de Marketing. 2012

3.4.4 Comparativo tarifas Correos del Ecuador vs. competencia

El informe de investigación de mercados, realizado por Correos del Ecuador CDE E.P., consideró a las empresas más relevantes de la competencia, de acuerdo a su competencia nacional y/o internacional de la siguiente manera:

- Empresas de servicios y productos a nivel nacional: Servientrega, Tramaco, LAAR.
- Empresas de servicios y productos a nivel internacional: DHL, FEDEX, UPS, TNT, Servientrega, World Courier. (Correos del Ecuador, 2012)

La investigación revela que la tarifa global de Correos del Ecuador está por debajo de la competencia en un 144%, según se observa en el cuadro comparativo global de tarifas de Correos del Ecuador vs su competencia.

Tabla 12. Comparativo global tarifas. 2011

COMPARATIVO DE TARIFAS GLOBALES		DIFERENCIA TARIFA 2011 vs COMPETENCIA
PROMEDIO GENERAL	EMS	84%
	Certificado	129%
	Ordinario plus	86%
	Ordinario	276%
	TOTAL	144%

Fuente: Informe investigación de mercados -Correos del Ecuador

Analizando la información que se desprende de la investigación de Correos del Ecuador, se puede mencionar que la diferencia entre las tarifas de Correos del Ecuador y la competencia, a futuro disminuyan de su porcentaje actual del 144%, esta proyección está basada en el compromiso que tiene Correos del Ecuador al ser una empresa pública con independencia económica, que precisa ser rentable. Sin embargo por otro lado debe mantener los precios accesibles a sus usuarios como *operador público designado* del servicio postal oficial del Ecuador que es. Es decir buscará un equilibrio entre los dos factores que debe cumplir.

3.4.5 Análisis de mercado

Para el análisis de mercado, Correos del Ecuador ha desarrollado múltiples investigaciones de mercado, a continuación se hace referencia al *Estudio de participación de mercado y posicionamiento de Correos del Ecuador a escala nacional*, realizado por el área de Investigación de la dirección de Marketing en abril 2013. De este informe se desprenden

una serie de datos importantes para el análisis situacional de la empresa. (Gonzaga, Cruz y Valdivieso, 2013)

**Tabla 13. Estudio de participación de mercado y posicionamiento de Correos del Ecuador
Abril 2013**

INDICADOR	IMPACTO
Mercado postal ecuatoriano por piezas procesadas (mercado postal en incremento)	2009 – 250.907.114 2010 – 254.419.814 2011 – 271.381.135
Participación de Correos del Ecuador en el mercado postal ecuatoriano	2009 -- 2,52% 2010 – 3,52% 2011 – 9,67%
Posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> • 1er lugar. Correos del Ecuador 41,24% • 2do lugar. Servientrega 36,11% • 3er lugar. DHL 8,14%
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • 18 y 65 años de edad, y más concentrada específicamente entre 20 y 34 años de edad
Productos / servicios de Correos del Ecuador, más utilizado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte de documentos y paquetes 2. Envíos nacionales 3. Importaciones/ Compras por internet
Las razones por las que los usuarios se deciden utilizar un operador de servicio postal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comodidad 2. Tarifas 3. Tiempos de entrega 4. Puntos de atención

Fuente: Correos del Ecuador. Dirección Nacional de Marketing. 2012

Del cuadro anterior se puede inferir que la empresa pública Correos del Ecuador ha ganado un importante posicionamiento y participación en el mercado postal a partir del 2006, esto se evidencia en el primer lugar que tiene en el posicionamiento de marca de los usuarios del servicio postal. Su participación en este mercado es importante, considerando que dispone el 24% de la misma.

3.4.6 Resumen evolución empresa Correos del Ecuador

Como conclusión general de este capítulo, y en base a la información que antecede se puede afirmar que la empresa Correos del Ecuador, a partir del 2007 dispone de una planificación estratégica con objetivos claros y medibles que han demostrado ser efectivos para la empresa. El seguimiento de estos indicadores por parte de Correos del Ecuador le han permitido enfocar sus esfuerzos en puntos críticos para la operación de la empresa.

El incremento de los ingresos operativos de Correos del Ecuador a partir del 2007 (fecha en la que iniciaron los procesos de transformación de la empresa) hasta el 2012 son muy significativos, corresponde a cinco veces más de lo presentado al 2007, pasando de 5'681.382,18 de dólares a 29'021.895,33 en el 2012. Estos valores son la evidencia de la efectividad de las acciones realizadas en el proceso de transformación de Correos.

La automatización e integración de la operatividad de la empresa ha sido clave para consolidar las gestiones de seguimiento y control en las sucursales y agencias de Correos del Ecuador, ubicadas en todas las provincias del país.

En referencia a la competencia de Correos del Ecuador esta es muy amplia y abarcan empresas de courier, empresas cargueras, empresas de transporte en general. La competencia más representativa para Correos del Ecuador es DHL en servicios internacionales y Servientrega en servicios nacionales.

La oferta de servicios de Correos del Ecuador es variada, sin embargo esta no es capaz como para cubrir necesidades puntuales de los clientes, como por ejemplo mudanzas internacionales, logística para mercancías perecederas, almacenaje, entre otras.

Correos del Ecuador dispone de una participación de mercado que ha ido en incremento y corresponde al 9.67% del mercado postal en el 2011, su posicionamiento de marca como número uno frente a sus competidores Servientrega y DHL le han permitido incrementar sus ventas. Los clientes prefieren a Correos del Ecuador debido a sus múltiples puntos de atención y a las tarifas que disponen.

En general la evolución de Correos del Ecuador ha sido positiva, su transformación y visión de empresarial le han permitido pasar de institución pública a empresa pública y contar con autonomía económica, siendo este un reto que debe mantener.

4 ANÁLISIS DE LOS NUEVOS SERVICIOS DE CORREOS DEL ECUADOR:

CLUB CORREOS Y EXPORTA FÁCIL

El presente análisis tiene por objeto determinar el impacto de la incorporación de los nuevos productos y servicios de Correos del Ecuador como son: Club Correos y Exporta Fácil, identificando cual ha sido su evolución y posicionamiento en el mercado.

4.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN

La empresa pública Correos del Ecuador, en su proceso de modernización ha comprometido su esfuerzo a la satisfacción de las necesidades de los clientes, mediante la incorporación de nuevos productos y servicios como: Club Correos y Exporta Fácil.

Club Correos: creado en marzo 2010, en el ámbito de las importaciones a través de las compras por internet.

Exporta Fácil: creado en octubre 2011, en el campo de las exportaciones de empresas micro, pequeñas y medianas (MIPYMES) y artesanos.

4.2 SERVICIO CLUB CORREOS

4.2.1 Generalidades

Uno de los objetivos estratégicos que se planteó la empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P. a partir de su reestructuración en el 2007 fue: “Proveer servicios y productos de calidad, accesibles, seguros y oportunos”. (Correos del Ecuador, 2013). En este sentido en marzo del año 2010, se crea el servicio CLUB CORREOS, mediante Resolución No. 065-A.

Club Correos es una herramienta tecnológica, que permite adquirir mercadería a través del internet. Una de sus características es la paquetería 4x4, que le permite al usuario realizar compras internacionales con un valor máximo de 400,00 dólares y con un peso que no supere los 4 kilos, están exentos de aranceles.

La razón principal para la incursión y cambio a este nuevo servicio en Correos del Ecuador, lo constituyó el evidente avance de la tecnología y paralelamente la creciente confianza del consumidor en el comercio electrónico, como lo muestra el estudio que se presenta el Instituto Nielsen de mediciones en línea sobre tendencia de consumidores (2012), en su estudio “Cómo la influencia digital afecta nuestras compras alrededor del mundo” desarrollado en agosto 2012, en el que se evidencia el incremento de consumidores en el mundo que prefieren realizar sus compras online.

4.2.2 Beneficios del servicio Club Correos

Las ventajas para el usuario del servicio Club Correos se las puede resumir en:

- El precio más competitivo del mercado.
- Seguro contra pérdida o daño.
- Gestión aduanera directa hasta 30 kilos y USD. 2.000
- Rastreo de paquetería a través de página Web: <http://www.clubcorreos.com/?p=home>
- Facilidad de acceso a la tienda en línea del interés del usuario mediante el internet.
- Horario totalmente flexible, el usuario decide cuándo y dónde realizar su compra.
- Considerable variedad de productos para elegir.
- Reducción de costos y mayor calidad de los productos
- Seguimiento o rastreo del estado de las compras en línea, ingresando al panel de control de clientes. (Jurado y Rivadeneira, 2013)

4.2.3 Restricciones, términos y condiciones del servicio Club Correos

Los productos que tienen restricción de importación mediante el servicio Club Correos son:

- Productos perecederos
- Celulares (según Art. 67 COMEX)

- Tabacos y armas
- Animales vivos
- Medicinas, drogas y estupefacientes
- Productos en espray
- Semillas, plantas, madera
- Encendedores y fósforos
- Envases a presión
- Soluciones de limpieza

Los términos y condiciones son modificados regularmente, por tal razón es preciso revisarlos o consultar periódicamente en la página web de Correos del Ecuador (Clubcorreos, 2013)

4.2.4 Competencia de Club Correos

La competencia de Club Correos, es amplia y comprende empresas courier, bancarias, de transporte; entre las que se puede mencionar a las siguientes:

- Global box - Servientrega
- Siatbox - Siatgroup
- Cargo express
- Fedex
- Miami Cargo express
- Pacificard box – Banco del Pacífico
- Inter box – Banco Internacional
- Pichincha Box
- Produ box
- Transexpress
- Ultrabox
- UPS
- Trading Express
- Geobox – Geomil
- Clubbuzzom

- Sky net
- Usa Ecuador
- My box – Banco del Guayaquil
- Punto Mío
- Tus comparas on line

En general las tarifas del servicio Club Correos en comparación a su competencia son competitivas y accesibles, siendo esta una razón por la que sus usuarios lo mantienen. Además se puede identificar que dentro de los parámetros de tiempo y facilidades del servicio, Club Correos dispone de condiciones atractivas para sus usuarios. (Gonzaga, y Cruz, 2013)

Tabla 14. Análisis comparativo de Club Correos y su competencia. 2013*

SERVICIO	CLUB CORREOS	GLOBAL BOX	SIATBOX
SUSCRIPCIÓN ANUAL	11,20	50	15
GESTIÓN ADUANAL 4X4	SI	SI	SI -COSTO ADICIONAL
GESTIÓN ADUANAL MAYOR	SI	SI	SI -COSTO ADICIONAL
PAQUETES DE CONSOLIDACIÓN	SI	SI	SI -COSTO ADICIONAL
REEMPAQUE	NO	NO	NO
TIEMPO DE ENTREGA	7	5	8
FORMA DE PAGO	TARJETA DE CRÉDITO / PAYPAL	TARJETA DE CRÉDITO	TARJETA DE CRÉDITO

* Hasta abril de 2013

Fuente: Investigación y Desarrollo Correos del Ecuador (CDE)

4.2.5 Estadísticas de la evolución e impacto - servicio Club Correos

La información estadística que se presenta, permitirá definir el impacto del servicio Club Correos en el mercado nacional e internacional.

El impacto del servicio Club Correos en el mercado internacional, se lo obtiene del análisis de las importaciones de Bienes de Consumo, en relación con los valores que maneja Club Correos, y se podría estimar que, siendo para el 2011 el total de importaciones de Bienes

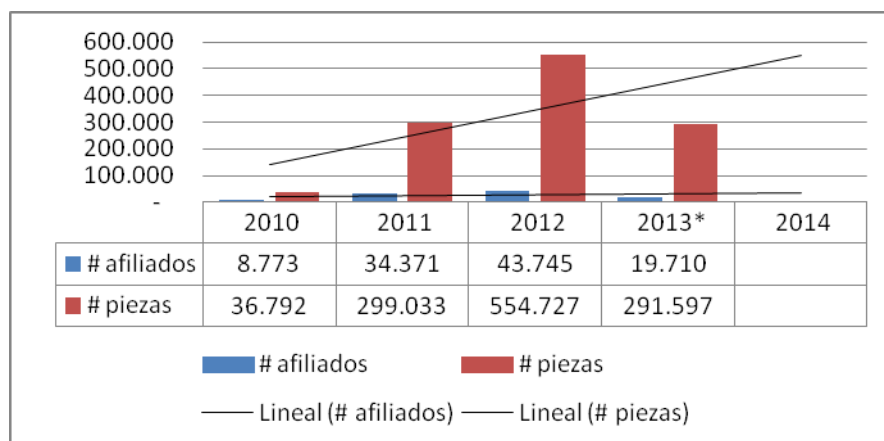
de Consumo el valor de \$ 4.742.920.000 y las importaciones de Club Correos \$ 2.985.409, su participación correspondería al 0,063%.

Para medir el impacto del servicio Club Correos en el mercado nacional, se ha tomado las estadísticas y estudios de mercado realizados por la empresa pública Correos del Ecuador y la gerencia estratégica de negocios de Correos del Ecuador y se ha realizado un pronóstico basado en la tendencia lineal que presentan las mismas con el objeto de observar su proyección.

El número de afiliados al servicio Club Correos muestra una evolución positiva desde su implementación en el año 2010, a partir de su proyección lineal podría estimar que al finalizar el 2013 su número no va a superar el número de afiliados alcanzados en el 2012, sin embargo para el 2014 se prevé un incremento en relación al 2013. (Gonzaga, Flores, y Valdivieso, 2013)

El cuadro muestra de igual forma, la evolución por número de piezas procesadas o paquetes gestionados. El incremento es evidente sobre todo hasta el 2012, sin embargo la proyección para fines del 2013 no superarán las 554,727 piezas procesadas en el 2012. Se entendería que la razón de esta disminución son los cambios logísticos de Correos del Ecuador, que afectaron la evolución creciente que tenía el servicio Club Correos. Sin embargo se estima que para el 2014 recupere progresivamente sus volúmenes de importación.

**Gráfico 17. Tendencia de número de afiliados y número de piezas procesadas
2010 – 2013***

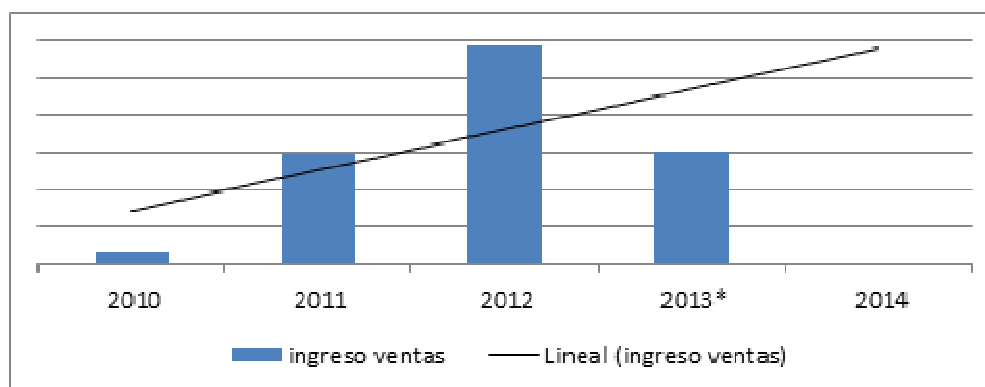


*hasta junio 2013

Fuente: Correos del Ecuador. Club Correos

En referencia al impacto que ha tenido el servicio Club Correos respecto de sus ventas, tanto por ingreso de afiliados como por procesamiento de paquetes (piezas); es evidente el crecimiento que obtuvo hasta el 2012, la proyección de crecimiento guarda relación con el cuadro anterior, por lo que se esperaría que se recuperen los valores ingresados por ventas para el 2014.

Gráfico 18. Tendencia de ingresos por ventas- servicio Club Correos.
2010 – 2013*

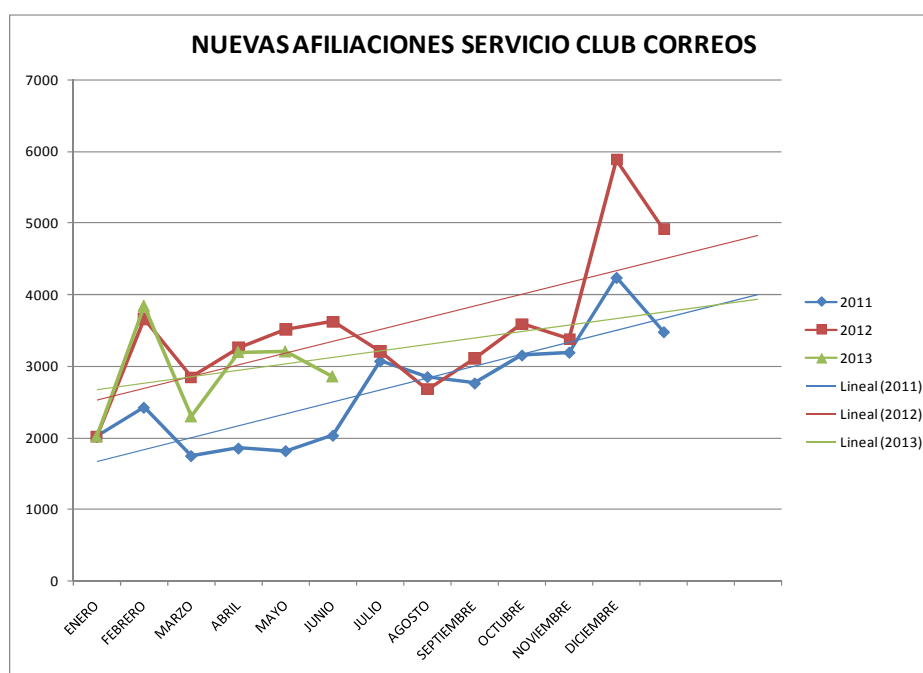


*hasta junio 2013

Fuente: Correos del Ecuador. Club Correos

El gráfico a continuación muestra la evolución de las afiliaciones nuevas al servicio Club Correos a partir del 2011 hasta el 2012.

Gráfico 19. Afiliaciones nuevas al servicio Club Correos 2011-2013



Fuente: Correos del Ecuador. Club Correos 2013

La tendencia para las renovaciones de afiliados del servicio Club Correos para fines del año 2013 es decreciente, debido a cambios en el procedimiento operativo interno de la institución ocurrido en el 2012, hechos que han afectado su evolución; sin embargo, en el gráfico que precede se puede observar que las afiliaciones nuevas se ven incrementadas debido al posicionamiento que tiene Club Correos a pesar del gran volumen de competidores en el mercado. (Gonzaga, Flores, y Valdivieso, 2013)

Otro dato importante corresponde a los impuestos generados por el servicio Club Correos:

A partir de marzo 2010 (fecha que inició el servicio Club Correos) hasta abril 2013, el Estado ecuatoriano ha recibido por concepto de Impuestos a la Salida de Divisas (ISD) un monto USD \$ 2'035.317,18 dólares, generado por la paquetería importada a través de Club Correos. De igual forma, mediante el servicio Club Correos, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) ha recaudado el valor de USD \$ 2'461.545,14 dólares, por concepto de pago de impuestos. (Correos del Ecuador, 2013).

4.2.6 Análisis del posicionamiento en el mercado - servicio Club Correos

Con el objetivo de analizar el impacto y posicionamiento en el mercado del servicio Club Correos, se presenta la información tomada del estudio de impacto en los clientes de Club Correos, desarrollado por la gerencia estratégica de negocios de Correos del Ecuador, en julio 2013.

Tabla 15. Análisis impacto y posicionamiento Correos 2010-2013*

INDICADOR	IMPACTO
Grupo objetivo	Personas entre 18 a 66 años. Concentradas entre 23 y 42 años mayoritariamente
Comparativo tarifas vs competencia. Tarifas más bajas	1 Club Correos 2 Global box 3 Siatbox
Causas para renovación de casilleros	1 Buen servicio 2 Necesidad 3 Otros
Calificación del servicio Club Correos	1 Bueno 2 Ni bueno ni malo 3 Excelente
Frecuencia de compra on-line	1 Mensual 2 Trimestral 3 Bimensual
Uso de casillero postal Club Correos	Si 88% No 12%
Razones para preferir Club Correos	1 Tarifas 2 Tiempos de entrega 3 Efectividad y calidad del servicio
Los artículos más importados	1 Ropa y calzado 2 Accesorios 3 Tecnología 4 Juguetes 5 Repuestos electrónicos, vehículos, motos, bicicletas 6 Libros, revistas, documentos
Provincias de mayor posicionamiento	1 Pichincha 2 Guayas 3 Azuay
Características del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia excesiva • Alta competitividad en promociones • Exigencia logística alta
Restricciones de importación:	Junio 2012 Resolución 67 del COMEX, Art. No. 6 prohíbe la importación de celulares. Montos de importaciones descienden a partir de julio 2012

* Hasta mayo de 2013

Fuente: Investigación y Desarrollo Correos del Ecuador (CDE), Agencia Nacional Postal

Del análisis de la información presentada, puedo concluir que, el impacto del servicio Club Correos como tal, comparado con la importación del Ecuador de *bienes de consumo*, es

marginal, su participación es del 0,063% en el 2011 y 0,07% para el 2012. Su proyección se consideraría que se mantiene para el 2014, sustentada en la cantidad importante de competidores y ofertas en el campo del comercio electrónico del Ecuador.

La evolución de Club Correos se la puede definir como de gran impacto en el mercado, considerando las estadísticas de aceptación y utilización del servicio desde que el mismo fuese implementado en el 2010 hasta el 2013, pese a los cambios logísticos internos de la empresa que afectaron su avance normal.

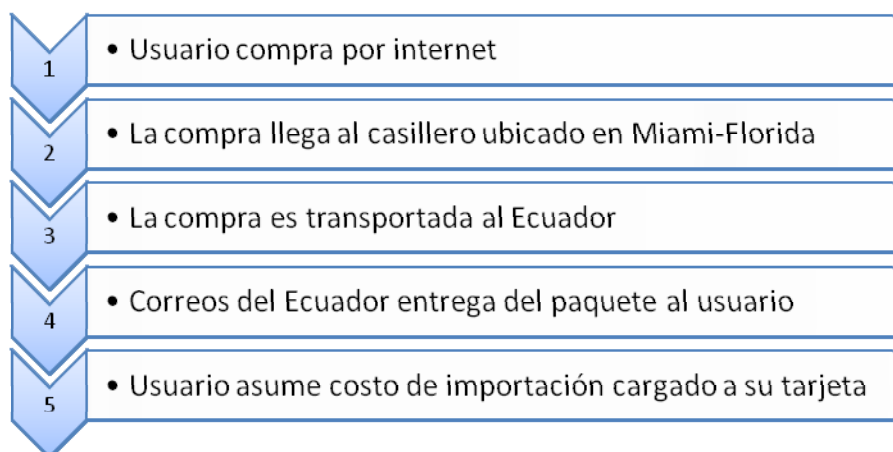
El servicio Club Correos, está posicionado en el mercado, a pesar de la gran competencia que existe, sus clientes tienen una buena percepción del servicio brindado por Correos del Ecuador y estarían dispuestos a registrarse o renovar sus servicios con Club Correos. Los productos de mayor importación son: ropa, accesorios y tecnología.

Club Correos y las compras electrónicas tienen una gran proyección a futuro, considerando la creciente confianza en el consumidor para realizar sus compras por internet, sin embargo existen factores que reducirían su evolución, como son las restricciones y prohibiciones de importación que tienen los bienes de consumo que se van implementado dentro de las políticas ecuatorianas.

4.2.7 Funcionalidad y procesos operativos - servicio Club Correos

La funcionalidad del servicio Club Correos se la puede describir de la siguiente manera:

Gráfico 20. Proceso operativo servicio Club Correos – Correos del Ecuador



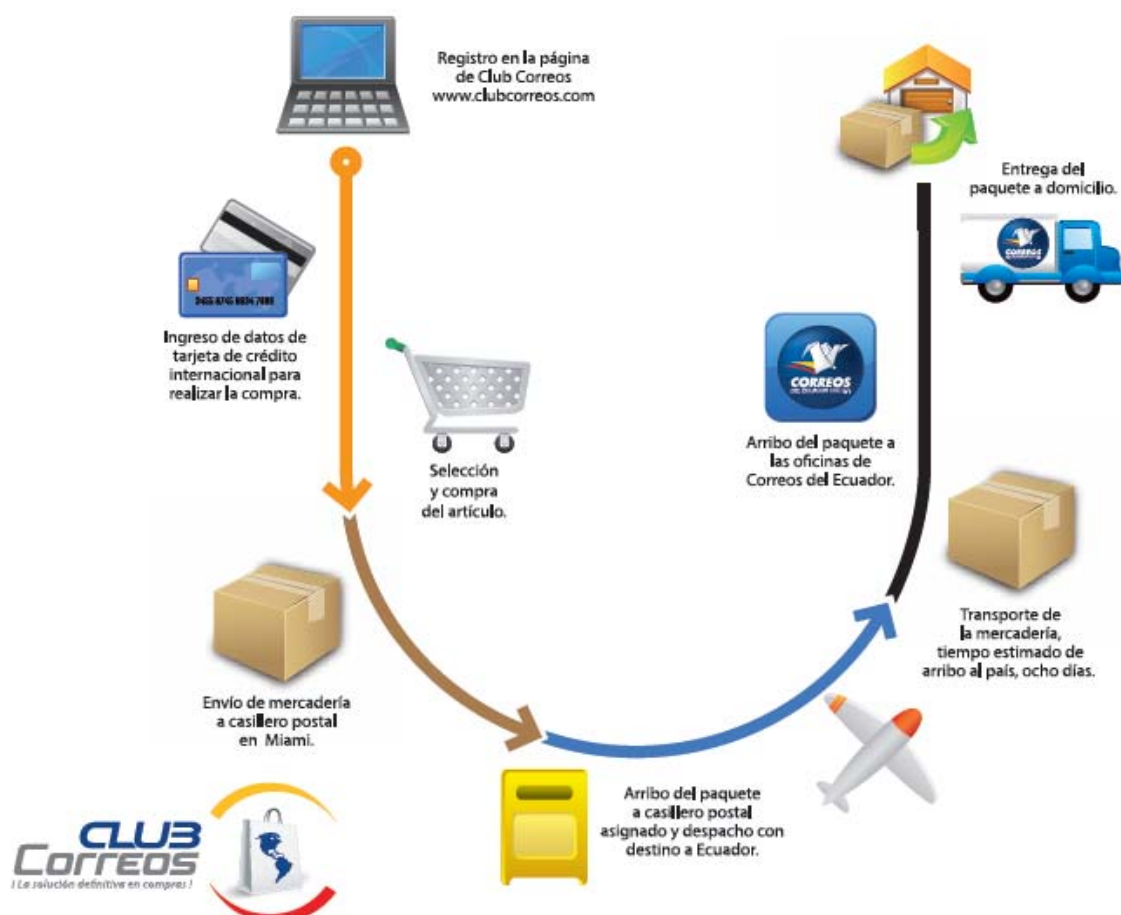
Fuente: Revista Urakuinda. Volumen 23, Correos del Ecuador (CDE) 2013

El proceso para crear el casillero postal en Miami, deberá seguir los siguientes pasos:

- Paso 1: Registrar los datos y obtener la dirección y casillero en Miami
- Paso 2: Realizar las compras internacionales por internet y enviarlas al casillero personal en Miami.
- Paso 3: Recibir las compras en la dirección registrada en Ecuador.

A continuación se presenta el flujo del proceso del servicio Correos del Ecuador.

Gráfico 21. Proceso operativo servicio Club Correos – Correos del Ecuador



Fuente: Revista Urakuinda. Volumen 23, Correos del Ecuador (CDE) 2013

4.3 SERVICIO EXPORTA FÁCIL

4.3.1 Generalidades

En mayo de 2010, los gobiernos de Ecuador y Brasil suscribieron un convenio macro a través del cual, Brasil se compromete a brindar asesoría técnica al Ecuador para desarrollar y ejecutar el proyecto Exporta Fácil. Este proyecto ha sido implementado en otros países, como Perú, Costa Rica y Uruguay. Ha generado ingresos de más de 300 millones de dólares en el caso de Brasil sólo en el 2010, y sumas importantes en los otros países mencionados.

El programa entró en vigencia el 11 de octubre de 2011, luego del trabajo en conjunto que realizaran el Ministerio de Relaciones exteriores, Comercio e Integración; el Ministerio de Industrias y Productividad; el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Proecuador; el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información; el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador; el Servicio de Rentas Internas, SRI; la Policía Antinarcóticos y la Agencia Nacional Postal, con los cuales ha consolidado el objetivo del Programa.

Exporta Fácil, es una herramienta que facilita las exportaciones ecuatorianas: orientadas a fomentar la inclusión de las micro, pequeñas, medianas empresas (MIPYMEs) y artesanos en los mercados internacionales, contribuyendo con la competitividad de los productos del Ecuador y beneficiando su economía. (Rivadeneira, 2013)

Constituye un proyecto de gobierno cuyo objetivo es brindar un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del operador postal público.

Los exportadores pueden acceder a este servicio desde cualquier parte del país haciendo uso de una herramienta web para iniciar los trámites de exportación y obtener la información necesaria para exportar de forma simple, segura y oportuna para posterior entrega de la mercancía al operador postal.

Las características principales del servicio se las describe en el siguiente cuadro.

Tabla 16. Características servicio Exporta Fácil

Modalidades de exportación	Servicio CORREO CERTIFICADO PAQUETERÍA <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de código de barras para rastreo en página web • Peso: hasta 2 kilos • Utilizado para envío de muestras • Acuse de recibo • Derecho a indemnización
	Servicio EMS (Express Mail Service) <ul style="list-style-type: none"> • Servicio rápido, trato prioritario, • Asignación de código de barras para rastreo en página web • Peso: hasta 30 kg. Cada paquete • No genera reporte de entrega • Si acuse de recibo • Derecho a indemnización
Formas de pago	<ul style="list-style-type: none"> • Contado y Crédito • Crédito solo para clientes con contrato
Seguro	<ul style="list-style-type: none"> • Obligatorio para envíos a partir de USD 50,00 en valor declarado
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 30 Kg. por paquete • 5.000 en valor FOB declarado • Tracking o seguimiento mediante código de barras
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la página web www.correosdelecuador.gob.ec
Embalaje	<ul style="list-style-type: none"> • Es de responsabilidad del exportador

Fuente: Empresa pública Correos del Ecuador (CDE)

4.3.1.1 Beneficios de Exporta Fácil

Para identificar los beneficios del servicio de Correos del Ecuador Exporta Fácil se lo compara en relación a una exportación tradicional.

Tabla 17. Comparativo de beneficios servicio Exporta Fácil vs exportaciones tradicionales

Conceptos	Exportación tradicional	Servicio EXPORTA FÁCIL
Grupo Objetivo	Grandes y medianas empresas	Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) Artesanos, como personas naturales
Costos de envío	Altos	Bajos
Accesibilidad	Centralizados	Desde 70 puntos a nivel nacional
Asesoría	Media	personalizada
Trámites	Tradicional	Simplificado
Tiempo Aprox.	10 días	1 hora
Logística	Aérea, terrestre, marítima	Postal
Costos logísticos	Agente de aduana, transporte local, flete	Incluido en tarifa postal
Volúmenes de exportación	Contenedores	Paquetes
Compradores extranjeros	Los gestiona la empresa	Información gratuita
Promoción comercial	Por cuenta de la empresa	Subsidio en participación en ferias internacionales

Fuente: Empresa pública Correos del Ecuador (CDE)

4.3.1.2 Funcionalidad

Los pasos para utilizar el servicio Exporta Fácil se los resume en tres:

Paso 1.- Registro

- Ingrese al portal: www.exportafacil.gob.ec y crea un usuario y contraseña.

Paso2.- Llenar la declaración aduanera simplificada DAS

- Para ello se colocará la información correspondiente a la exportación:
Datos del exportador.
Datos importador.
Mercadería a exportar.
- Una vez concluido el sistema generará un número de orden.
- Imprimir la declaración aduanera simplifica (DAS)

Paso 3. Presentación de la mercancía en Correos del Ecuador

- Presentar la mercadería a exportar ante la oficina de Correos del Ecuador, acompañando de:

La declaración aduanera simplificada DAS.

Factura comercial detalle del producto.

CheckList (Listado de los productos a exportar).

Documentación que requiera el destinatario, específica de acuerdo al tipo de producto (certificados de origen, fitosanitarios, patrimonio cultural, etc.). (Correos del Ecuador, 2013)

4.3.1.3 Restricciones y prohibiciones

- Todo producto que necesite refrigeración (cadena de frío)
- Todo producto perecible (alimentos con poco tiempo de vigencia, mínimo 3 meses)
- Bienes de patrimonio cultural
- Flora y fauna no autorizadas
- Armas, municiones, explosivos y artículos conexos de uso civil
- Estupefacientes y sustancias psicotrópicas.
- Objetos obscenos
- Objetos prohibidos en el país de destino
- Objetos peligrosos para empleados y público en general
- Material explosivo, inflamable, radiactivo u otros peligrosos
- Animales vivos
- Monedas o billetes

4.3.1.4 De las responsabilidades

- **CLIENTE**
Negocia la venta
Prepara el paquete
Llena el DAS en el Sistema
Llama o se acerca a CDE
- **CORREOS DEL ECUADOR**
Efectúa el retiro o hace la recepción en la ventanilla.
Recupera los datos del sistema de aduanas
Concluye el expendio peso y precio
Envía al centro de clasificación
Encaminamiento al destino
- **POLICÍA ANTINARCÓTICOS**
Revisión y control mediante escáner y canes.

Entidades que forman parte de la cadena de valor:

- Aspectos de calidad: Ministerio de Industrias y Productividad.
- Aspectos de control: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, MINTEL; Aduana del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, SRI.
- Aspectos de promoción: Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, PROECUADOR.

4.3.2 Competencia – servicio Exporta Fácil

Existen algunas empresas de Courier que prestan el servicio de envío en pequeños volúmenes, no considerados como exportaciones, entre las principales empresas se pueden mencionar: DHL, FEDEX, TNT, Servientrega entre otros. Sin embargo sería DHL la competencia directa, puesto que además brinda servicios de asesoría y trámites aduaneros para la exportación de productos, las demás empresas estarían consideradas como competencia indirecta.

El análisis de la ventaja competitiva del servicio de exportación de Correos del Ecuador y las empresas de la competencia, se reflejan en el cuadro de los beneficios del servicio Exporta Fácil, pues al ser un programa estatal cuenta con los precios más bajos del mercado, sus acuerdos con instituciones involucradas en la exportación de productos han permitido que el proceso en sí se simplifique y el tiempo del trámite se reduzca a horas, este valor es muy importante para el usuario. (Aldás, 2011)

4.3.3 Estadísticas de la evolución e impacto - servicio Exporta Fácil

La información estadística que presentada a continuación, permiten mostrar el impacto del servicio Exporta Fácil en el mercado nacional e internacional.

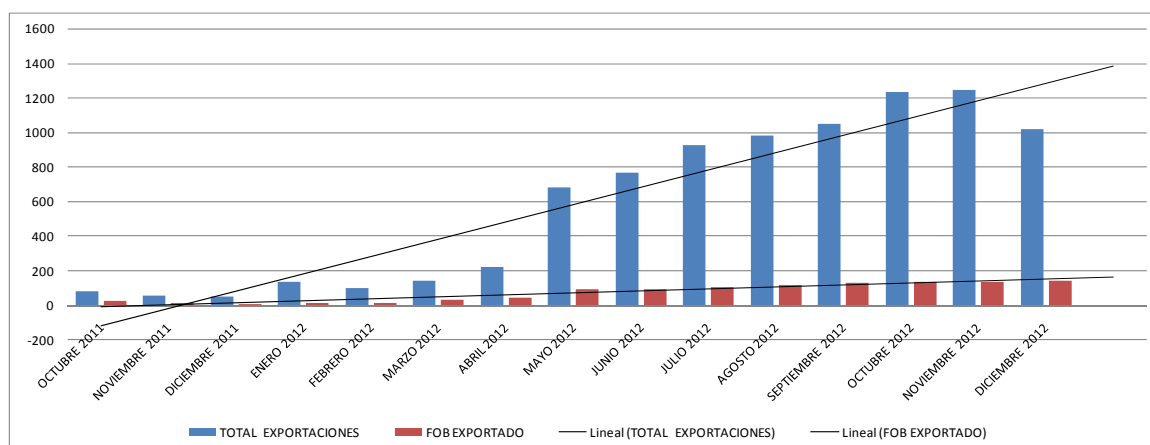
El impacto del servicio Exporta Fácil en el mercado internacional, se lo obtendría de las estadísticas de las exportaciones de productos no tradicionales y artesanales; basados en el

tipo de productos que exporta el servicio en mención como son: artesanías de tagua, sombreros de paja toquilla, tejidos, bordados, productos de cuero, entre otros.

En este sentido y con el fin de realizar una mejor aproximación al porcentaje de participación de Exporta Fácil se toma como referencia las exportaciones (FOB) artesanales del Ecuador en el 2012 en mi como referencia, y se obtiene que el Ecuador ha exportado un total de 21'523.000 de los cuales 1'061.483,64 fueron realizados a través de Exporta Fácil, obteniendo una participación del 5,18%. Se estimaría de acuerdo a la proyección de las exportaciones de artesanías que estas se incrementarían para el siguiente año.

La evolución mensual desde la incorporación de Exporta Fácil a la oferta de servicios de Correos del Ecuador en octubre 2011, ha sido muy importante, a continuación se muestra el crecimiento alcanzado al 2012. Realizando una aproximación se esperaría que en base a la tendencia lineal, los volúmenes a ser exportados en adelante se incrementarían. A septiembre del 2013, las exportaciones FOB llegarían a 2'186.564,08 es decir se realizarían un total de 18.314 exportaciones. (Correos del Ecuador, 2013)

Gráfico 22. Evolución mensual del servicio Exporta Fácil. 2011-2012



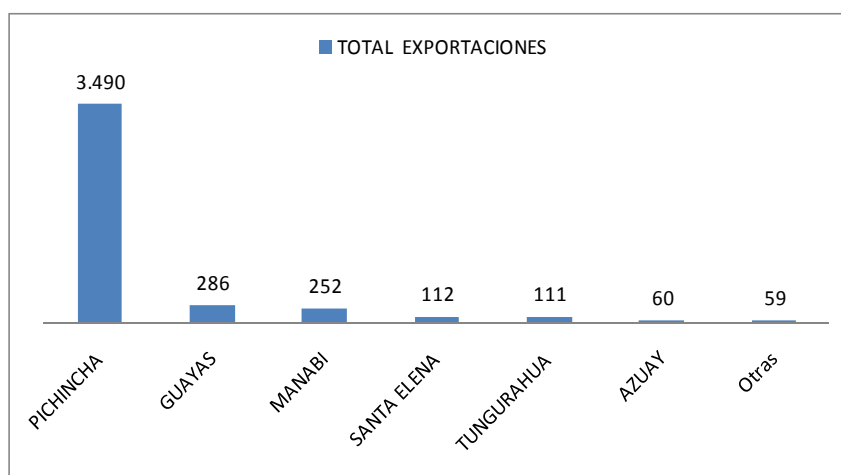
Fuente: Empresa pública Correos del Ecuador- Exporta Fácil (CDE)

A continuación se observa la evolución de las exportaciones mediante el servicio Exporta Fácil desde sus inicios (octubre 2011) hasta septiembre 2013. Dadas las proyecciones de crecimiento en el gráfico anterior, estimaría que para el finalizar el 2013 estas seguirán incrementándose.

Gráfico 23. Evolución del servicio Exporta Fácil. 2011- septiembre 2013

Fuente: Empresa pública Correos del Ecuador (CDE)

Al 2012 el impacto a nivel nacional que tuvo el servicio Exporta Fácil en las provincias del Ecuador, se lo resume en el siguiente gráfico, en el que muestra en primer lugar a Pichincha con el 80% de las exportaciones generadas mediante el servicio Exporta Fácil, seguida por Guayas en segundo lugar con 286 exportaciones es decir el 7%.

Gráfico 24. Evolución del servicio Exporta Fácil. 2011- septiembre 2013

Fuente: Empresa pública Correos del Ecuador – Exporta Fácil (CDE)

Un dato importante de participación corresponde al porcentaje de incremento de los exportadores registrados en PROECUADOR, si se considera que el 13,5% de los mismos corresponden a usuarios del servicio Exporta Fácil de Correos del Ecuador. (Correos del Ecuador, 2013)

4.3.4 Análisis del posicionamiento en el mercado - servicios Exporta Fácil

Con el objetivo de analizar el impacto y posicionamiento del servicio Exporta Fácil de Correos del Ecuador, se ha tomado la información más relevante de las investigaciones de mercado realizadas por el la Dirección nacional de Marketing, de la empresa CDE en torno a este tema, a continuación se muestran los indicadores más relevantes:

Tabla 18. Resumen impacto y posicionamiento de mercado al 2012

INDICADOR	IMPACTO
Grupo objetivo	Micro, pequeñas, medianas empresas (MIPYMEs) artesanos
Sectores de la producción que se han beneficiado	<ul style="list-style-type: none"> • Artesanías • Maderas • Agroindustria • Textil y confecciones • Cuero y calzado • Otros productos elaborados
Principales países destino Exporta Fácil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estados Unidos 46% 2. Canadá 16% 3. Australia 8% 4. España 7% 5. Francia 6%
Empresas de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Courier • Cargueras
Principales provincias que utilizan el servicio Exporta Fácil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pichincha 2. Guayas 3. Manabí 4. Santa Elena 5. Azuay
Preferencias del exportador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trámite simplificado 2. Contactos comerciales en el exterior 3. Tarifas económicas
Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarifas 2. Acuerdos arancelarios con países de la UPU
Productos de mayor exportación por Exporta Fácil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Artículos de cuero 34% 2. Sombreros de paja toquilla 22% 3. Artesanías de tagua 8% 4. Textiles 7% 5. Incienso y palo santo 6%
Calificación del servicio Exporta Fácil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo gestión de trámite 2. Logística de transporte 3. Trámite simplificado
Limitaciones del servicio Exporta Fácil	<ol style="list-style-type: none"> 4. Problemas con el sistema 5. Falta de contactos comerciales 6. Tiempos de envío muy largos

Fuente: (Gonzaga, 2012).

El servicio Exporta Fácil de Correos del Ecuador, es un sistema simplificado de exportación que ha tenido gran impacto y está dirigido a un sector que presentaba ciertas limitaciones al tratar de internacionalizar sus productos como son los artesanos, las micro, pequeñas y medianas empresas.

La participación del servicio Exporta Fácil en las exportaciones de productos no tradicionales-artesanías sería del 5,18%; con una proyección en incremento, considerando el apoyo del estado ecuatoriano a iniciativas en pro de exportaciones nacionales.

Respecto del análisis del mercado, Exporta Fácil ha logrado un importante posicionamiento, su competencia directa es mínima. Las provincias de mayor frecuencia de utilización lo constituyen Pichincha y Guayas.

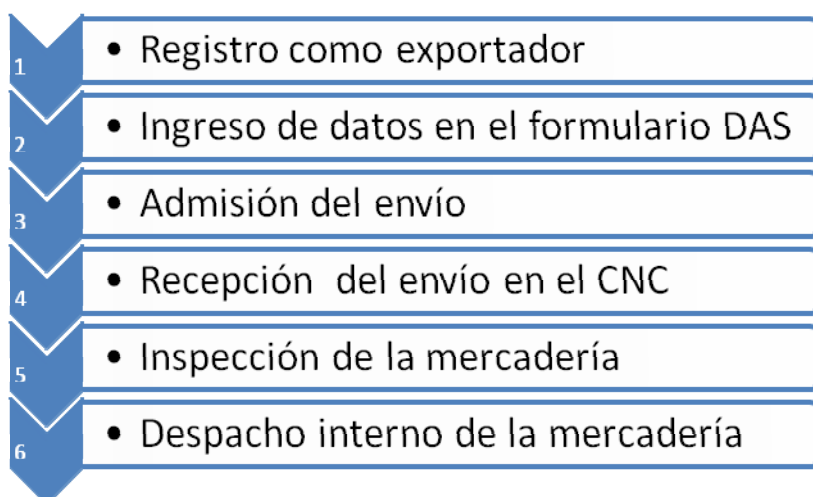
En general el servicio es bien percibido por su mercado objetivo y las características más relevantes son: la simplificación de trámites de exportación en tres pasos que se puede realizar mediante su portal de internet, aranceles con precios preferenciales en los 192 países integrantes de la UPU, tarifa diferenciada por tratarse de un programa de incentivo a las exportaciones, el valor de incluye un seguro que cubre el 90% sobre el valor FOB declarado, tienen servicio de rastreo, mediante servicio Ems Express la mercadería llega hasta 6 días laborables a su destino, con el servicio Certificado en 12 días laborables.

Los productos de mayor exportación mediante el servicio Exporta Fácil son artículos de cuero, sombreros de paja toquilla y artesanías de tagua, beneficiando principalmente al sector artesanal.

El apoyo del actual gobierno a iniciativas de apoyo a las exportaciones nacionales es definitivo, pues ha permitido se concreten acuerdos y coordinaciones con varias instituciones involucradas en el comercio exterior para optimizar los procesos y crear procesos simplificados y seguros a la vez.

4.3.5 Procesos operativos

Tabla 19. Mapeo de proceso del servicio Exporta Fácil de la empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P.



Fuente: Correos del Ecuador (CDE) 2013

Gráfico 25. Instituciones vinculadas al servicio Exporta Fácil de la empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P.



Fuente: Correos del Ecuador (CDE) 2013

4.4 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS- SERVICIOS CLUB CORREOS Y EXPORTA FÁCIL

Con el fin de obtener datos primarios, se efectuó entrevistas a diez colaboradores de la empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P. , de diferentes áreas, quienes se encuentran relacionados de una u otra manera con los servicios Club Correos y Exporta Fácil.

4.4.1 Objetivo de la entrevista

Los objetivos de la encuesta se enfocaron en esclarecer temas referentes a:

- Los servicios postales y su evolución frente a la globalización.
- Evolución de Correos con respecto a sus inicios y luego de la reestructuración de la empresa a la fecha actual.
- Conocer el impacto y posicionamiento de los nuevos servicios Club Correos y Exporta Fácil.
- Conocer los procesos actuales y sus áreas de mejora.

4.4.2 Formato de la entrevista

A continuación se ha incluido el formato de la entrevista realizada a personal involucrado en el proceso de CLUB CORREOS y EXPORTA FÁCIL.

TÉCNICA: ENTREVISTA
Nombre: _____
Empresa en la que labora: _____
Cargo: _____
Fecha: _____
Preguntas:
1. Podría mencionarme los servicios postales y como estos van adaptándose a la globalización
2. Podría describir la evolución que sufre correos desde sus inicios hasta el momento actual.
3. ¿Qué impacto ha tenido a nivel nacional e internacional en el comercio exterior el servicio <u>CLUB CORREOS</u> ?
4. ¿Qué impacto ha tenido a nivel nacional e internacional en el comercio exterior el servicio <u>EXPORTA FÁCIL</u> ?
5. En breves rasgos, Cómo ha sido el proceso de consolidación del producto <u>CLUB CORREOS</u> desde su inicio hasta la actualidad, indique sus logros y sus áreas de mejora.
6. En breves rasgos, Cómo ha sido el proceso de consolidación del producto <u>EXPORTA FÁCIL</u> desde su inicio hasta la actualidad, indique sus logros y sus áreas de mejora.
7. ¿Cómo ve a futuro la proyección que tiene <u>CLUB CORREOS</u> en su aporte al comercio exterior/ importaciones?
8. ¿Cómo ve a futuro la proyección que tiene <u>EXPORTA FÁCIL</u> en su aporte al comercio exterior/exportaciones?

4.4.3 Tabulación y análisis de los resultados de las entrevistas

A continuación se detallan las conclusiones a las que se ha llegado a partir de la aplicación de entrevistas a personal de la empresa Correos del Ecuador.

Tabla 20. Tabulación de resultados de entrevistas. 2013

# Pregunta	Preguntas	Análisis y Conclusión
Pregunta 1	Podría mencionarme los servicios postales y como estos van adaptándose a la globalización	Evolución de envíos de correspondencia a paquetería e intercambio comercial de bienes y productos. De servicio restringido a servicio para todos. Innovación de acuerdo al mercado global, ejemplo Buzón electrónico, almacenaje digital.
Pregunta 2	Podría describir la evolución que sufre Correos desde sus inicios hasta el momento actual	Inversión en tecnología, mejoramiento continuo, nuevo enfoque internacional
Pregunta 3	Qué impacto ha tenido a nivel nacional e internacional en el comercio exterior el servicio Club Correos.	Gran posicionamiento local, líderes en el mercado, costos accesibles, 2do producto principal de CDE E.P.
Pregunta 4	Qué impacto ha tenido a nivel nacional e internacional en el comercio exterior el servicio EXPORTA FÁCIL.	Apoyo a las MIPYMEs, gran impacto en artesanos, apoyo gubernamental, generación de ingresos por impuestos al país.
Pregunta 5	En breves rasgos, Cómo ha sido el proceso de consolidación del producto Club Correos desde su inicio hasta la actualidad, indique sus logros y sus áreas de mejora.	Gran crecimiento, líderes en el mercado, gran competencia, mejoras operativas, medición de satisfacción al cliente
Pregunta 6	En breves rasgos, Cómo ha sido el proceso de consolidación del producto <u>EXPORTA FÁCIL</u> desde su inicio hasta la actualidad, indique sus logros y sus áreas de mejora.	Gran crecimiento, impacto en exportaciones de MIPYMEs, mediciones de comportamiento de mercado. Mejora en tiempos de tránsito, embalaje y manipulación correcta.
Pregunta 7	Cómo ve a futuro la proyección que tiene Club Correos en su aporte al comercio exterior/ importaciones.	Proyección de compras por internet en crecimiento, se ofertará mayores beneficios para los usuarios. Fuertes restricciones a importaciones puede afectar su crecimiento. Aumento de competencia no regulada.
Pregunta 8	Cómo ve a futuro a proyección que tiene <u>EXPORTA FÁCIL</u> en su aporte al comercio exterior/exportaciones.	Gran futuro, apoyo a los exportadores, expectativas de gobierno muy altas, se espera un alto porcentaje de crecimiento el próximo año.

4.5 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS CLUB CORREOS Y EXPORTA FÁCIL

En el marco del proceso de reestructuración de la empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P., se crean los servicios de Club Correos y Exporta Fácil con el fin de ampliar y diversificar su cartera de servicios y productos.

4.5.1 Club Correos

Creado en marzo 2010, en el ámbito de las importaciones, permite al usuario realizar compras por internet, enviando a un casillero en Miami, Estados Unidos.

El impacto de Club Correos en relación a las importaciones de bienes de consumo al Ecuador, es marginal y corresponde al 0,063% en el 2011.

En el mercado nacional el servicio se enfrenta a una gran cantidad de empresas competidoras tanto de sectores de courier, bancarios, como de transporte. Sin embargo el incremento de afiliados fue constante desde el año 2010 hasta el 2012, para el 2013 el crecimiento varió y según la proyección no va a superar los valores alcanzados en el 2012, debido a cambios logísticos realizados por la empresa.

El ingreso por ventas de Correos del Ecuador por concepto del servicio Club Correos ha significado para la empresa una fuente importante de ingresos, y su evolución hasta el 2012 fue creciente, sin embargo para el 2013 por las razones ya expuestas la empresa deberá realizar gestiones que le permitan recuperar su evolución inicial e incrementar nuevas afiliaciones y mantener las ya existentes.

El posicionamiento en el mercado respecto de las tarifas de Club Correos y su competencia lo sitúan en el primer lugar, seguido por Global box de Servientrega y Siatbox de Siatgroup.

Los usuarios de Club Correos tienen una buena percepción de los servicios brindados, y priorizar las razones para mantener el servicio está en primer lugar las tarifas accesibles y en segundo lugar al tiempo de entrega.

Los productos que más se importan mediante el servicio Club Correos son ropa y calzado; accesorios y tecnología entre los más solicitados. Las provincias que mayor frecuencia de utilización de este servicio son Pichincha, Guayas y Azuay.

La proyección de crecimiento del servicio Club Correos a futuro se vería restringido en cierta medida debido a las múltiples restricciones que tienen los bienes de consumo como por ejemplo la resolución de junio 2012 en la que prohíben la importación de celulares.

4.5.2 Exporta Fácil

Creado en octubre 2011, en el campo de las exportaciones, constituye un programa de gobierno que permite a través de un proceso simplificado realizar envíos al exterior de productos en menor volumen. Su grupo objetivo lo constituyen de las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPYMES) y artesanos.

En referencia al servicio Exporta Fácil de la empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P. se confirma que su impacto en relación a las exportaciones de productos artesanales del Ecuador, es marginal y corresponde al 5,18% en el 2012. Esto se debe a que los volúmenes que maneja Exporta Fácil no se comparan con los exportados por cargueras.

Las empresas competidoras del servicio Exporta Fácil lo conforman empresas como DHL, Servientrega entre las más importantes. Sin embargo DHL sería la competencia directa, puesto que además brinda servicios de asesoría para exportaciones.

El incremento de exportaciones realizadas a través de Exporta Fácil tiene una tendencia creciente al tomar como referencia el mes de diciembre 2011 y 2012 se observan los altos porcentajes de incremento en la facturación, según el total de exportaciones y de FOB exportado.

Tabla 21. Comparativo Exporta Fácil diciembre 2011 y 2012

EXPORTACIONES POR MES	FACTURACIÓN MENSUAL	TOTAL EXPORTACIONES	FOB EXPORTADO
DICIEMBRE 2011	\$ 2.779,24	48	\$ 9.980,40
DICIEMBRE 2012	\$ 29.093,76	1018	\$ 140.234,89
% de Incremento	1047%	2121%	1405%

Fuente: Correos del Ecuador

La provincia que realiza la mayor cantidad de exportaciones mediante el servicio Exporta Fácil es Pichincha 80% de exportaciones generadas, seguida por Guayas con el 7%.

Los productos más exportados mediante el servicio Exporta Fácil son: artículos de cuero, sombreros de paja toquilla, artesanías de tagua, textiles, entre otros. Los principales destinos son Estados Unidos en un 46%, Canadá en un 16% y Australia en un 8%.

Las principales características del servicio Exporta Fácil son: la simplificación de trámites de exportación en tres pasos que se puede realizar mediante su portal de internet, aranceles con precios preferenciales en los 192 países integrantes de la UPU, tarifa diferenciada por tratarse de un programa de incentivo a las exportaciones, el valor de incluye un seguro que cubre el 90% sobre el valor FOB declarado, tienen servicio de rastreo, mediante servicio Ems Express la mercadería llega hasta 6 días laborables a su destino, con el servicio Certificado en 12 días laborables.

Las proyecciones del servicio Exporta Fácil en general son positivas tomando en cuenta el apoyo del gobierno a iniciativas que impulsen la exportación nacional, además de los acuerdos a los que se puede llegar con las demás entidades públicas que están involucradas en el proceso de exportación del Ecuador al mundo.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En base a la investigación y análisis realizado, se ha llegado a las siguientes conclusiones alineadas a los objetivos planteados:

- Los servicios postales han debido renovarse y reinventarse en un medio globalizado.
- El nuevo modelo de estructura organizacional y cambio de enfoque de Correos del Ecuador ha sido determinante en su evolución como empresa.
- La incorporación de los nuevos servicios en Correos del Ecuador han incrementado los ingresos operativos de la empresa con Club Correos en un 20% y con Exporta Fácil el 1%.
- El posicionamiento del servicio Club Correos en el mercado nacional está dado por la buena percepción del cliente hacia el servicio prestado y su tarifa accesible.
- El impacto del servicio Club Correos en las importaciones al Ecuador del exterior es marginal, comparado con las importaciones totales de bienes de consumo del país.
- El posicionamiento del servicio Exporta Fácil en el mercado nacional va en incremento y su grupo objetivo son los sectores de artesanos, las micro, pequeñas y medianas empresas.
- El impacto del servicio Exporta Fácil en las exportaciones del Ecuador al mundo es marginal comparada con las exportaciones totales de productos artesanales del país.

- Los servicios Club Correos y Exporta Fácil tienen diferentes proyecciones de crecimiento, para Club Correos las restricciones de importación de bienes de consumo podrían limitar su evolución y para Exporta Fácil el apoyo del gobierno a la exportación nacional supone incrementará su participación.

5.2 RECOMENDACIONES

Se determina las siguientes recomendaciones:

- Mantener periódicamente las investigaciones de mercado, y socializar sus resultados con todos los involucrados. Determinar cuáles serán las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a un esquema de *plan de acción*, que registre las actividades o tareas a realizar, sus responsables y una fecha definida o plazo para realizarlo, y finalmente determinar cuál será el indicador para realizar controles y medir su efectividad.
- Sistematizar la gestión de quejas y sugerencias del cliente, de tal forma que se pueda gestionar y reportar a los involucrados. Informar periódicamente los avances y resultados con el fin de medir, controlar y dar una respuesta efectiva a los aspectos que generan conflictos y afectación al producto /servicio.
- Correos del Ecuador debe identificar en base a mediciones de tiempos de respuesta del proceso de sus productos, en qué parte del proceso se generan demoras y conflictos. Incluir a todos los involucrados en la cadena de valor del servicio, en el desarrollo de acciones preventivas y correctivas, en busca de la mejora continua.
- Capacitar continuamente al personal de servicio al cliente, para que pueda solventar todas dificultades del usuario, de manera cordial, rápida y eficaz. Evitando llamadas perdidas o sin la atención adecuada.
- Simplificar los procesos que debe realizar el cliente, para evitar retrasos en la recepción de sus paquetes, considerando que el tiempo de entrega es un valor muy importante para el cliente.

- Mantener informados diariamente al cliente de los servicios Club Correos y Exporta Fácil mediante la publicación de información relevante en la web.
- Controlar y medir la efectividad de las acciones preventivas y correctivas de la empresa mediante la aplicación del siguiente formato de plan de acción, donde se identifique el qué, cómo, quién, cuándo, y el indicador para medir su ejecución:

Tabla 22. Formato del Plan de acción

(QUÉ) hacer	(COMO) Acciones	(QUIÉN) Responsables	(CUÁNDO) Cronograma	Indicador de seguimiento
Evaluaciones periódicas a los usuarios con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los mismos	1. Informar cuatrimestralmente en reunión con todos los directores respecto del análisis de quejas / sugerencias / felicitaciones de los productos Club Correos y Exporta Fácil	Dirección de Servicio al Cliente	Abril Agosto Diciembre	Acta de reunión
	2. Mostrar el seguimiento y control del plan de acción.	Dirección de Calidad	Abril Agosto Diciembre	Plan de acción al 100%

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. *Estadísticas Macroeconómicas. Dirección de Estadística Económica (2013)*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec>
- Correos del Ecuador- Dirección Nacional de Marketing-Investigación. (2012). *Informe de Investigación de mercados*. Quito, Ecuador: Correos del Ecuador.
- Correos del Ecuador. (s.d.). *Exporta Fácil, Producción Ecuatoriana al mundo*. Recuperado de <http://www.correosdelecuador.gob.ec>
- Correos del Ecuador. (s.d.). *La institución*. Recuperado de http://www.correosdelecuador.gob.ec/?page_id=394.
- Correos del Ecuador. (s.d.). *Sistema Postal en Ecuador*. Recuperado de http://www.correosdelecuador.gob.ec/?page_id=394.
- DHL. (2013). *Descripción comercial*. Recuperado de http://www.dhl.com.ec/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial.html
- Diario El Comercio. (2013,27,julio). Recuperado de http://www.elcomercio.com/negocios/correos-dinamizan-compras-Internet-Ecuador_0_963503765.html.
- Drucker, P.; Eccles, R.; Ness, J.; Cucuzza, T.; Simons, R.; Dávila, A.; Meyer, C.; Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Como medir el rendimiento de la empresa*. Bogotá-Colombia: Harvard Business Review. Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Gonzaga K. & Cruz, C. (2013). *Análisis de precios y tarifas de la competencia de Club Correos*. Correos del Ecuador.
- Gonzaga K., Cruz, C. & Valdivieso, S. (2013). *Estudio de Participación de mercado y Posicionamiento de Correos del Ecuador* (Dirección Nacional de Marketing-Correos del Ecuador 2013-DNM-076-CDE EP-PIC). Quito, Ecuador: Correos del Ecuador.
- Gonzaga K., Flores, G. & Valdivieso, S. (2013). *Estudio de impacto clientes Club Correos*. (Dirección Nacional de Marketing-Correos del Ecuador). Quito, Ecuador: Correos del Ecuador.
- Gonzaga, K. (2012). *Estudio de los factores que influyen en la decisión de exportar a través del Servicio Exporta Fácil de Correos del Ecuador CDE-EP en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército.
- Historia de la Filatelia. (s.d.). Recuperado de <http://www.correosdelecuador.gob.ec>

- Instituto de Promoción de Exportaciones de Inversiones del Ecuador. (2013). *Guía Comercial de la República del Ecuador*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/proec_gc_2013_ecuador.pdf
- International Post Corporation. (2013). *Building a New Compelling Position for Posts*. http://www.ipc.be/en/Events_library/Annual/Annual_Conference2013
- Jurado, J. & Rivadeneira, D. (2013). *Compras con un solo Click*. Revista Urakuinda Correos del Ecuador, Volumen (23). 26-27.
- Ministerio de Obras Públicas Minas y Comunicaciones. (1939). *Decreto de aprobación del Reglamento General de Correos*. (1ra. ed.). Ecuador: Registro Oficial.
- París Agence France-Presse. (2013,7,julio). *Los correos se dinamizan por las compras a través de la web*. Quito: Diario El Comercio. 7.
- Porter, Michael. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Colombia: Ediciones Deusto.
- ProEcuador. (2012). *Boletín Mensual de Comercio Exterior*.
- Proecuador. (s.d.). *Artesanías*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/artesantias>
- Rivadeneira, D. (2011). *Nuestra nueva estrategia*. Revista Urakuinda Correos del Ecuador. Volumen (18). 8-14.
- Rivadeneira, D. (2012). *Rendición de Cuentas*. Revista Urakuinda Correos del Ecuador. Volumen (22). 43-49
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (Agosto 2013). *La transformación del Estado es un eje fundamental del gobierno ecuatoriano*. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/la-transformacion-del-estado-es-un-eje-fundamental-del-gobierno-ecuatoriano>
- Servientrega. (s.d.). *Historia*. Recuperado de <http://www.servientrega.com.ec/secciones/quienes>
- Sistema de las Naciones Unidas. (s.d.). *Unión Postal Universal*. Recuperado de <http://nacionesunidas.or.cr/agencias/upu>.
- Standford, N. (2010). *Diseño de organizaciones*. Quito-Ecuador: Ediecuatorial.
- Stanton, W. (1997). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Trade Map. (s.d.). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.trademap.org/SelectionMenu.aspx>
- Unión Postal de las Américas, España y Portugal. (s.d.). *Las TICs y las nuevas demandas de la clientela*. Recuperado de <http://www.upaepweb.com.uy/noticias/38-foro-estrategico-y-exposicion-evolucion-postal-2013.html>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ANP: Agencia Nacional Postal

Apartados: A una sección, con casilleros especiales, establecida en algunas oficinas de correos, con el fin de depositar en ellos la correspondencia de los suscriptores a este servicio, mediante el pago de una cuota anual, fijada, previamente, y según las dimensiones de las casillas, y cuya llave de seguridad deben usar los suscriptores.

CDE-EP: Correos del Ecuador – empresa pública.

Certificado: Toda correspondencia escrita o impresa que se confía al correo, mediante recibo y pago de sobre-porte, y que es entregada, paralelamente, al destinatario, quien otorga comprobante escrito de su recepción.

Correspondencia: Frase genérica que se aplica a toda carta, pliego, paquete, impreso u objeto que circula por el correo.

DAS: Declaración aduanera simplificada.

DAU: Declaración Aduanera Única.

Derechos de certificación: Los que cobra el correo en estampillas de franqueo, adheridas a cartas u objetos que se certifican, con sujeción a la tarifa postal.

Destinatario: La persona, institución u oficina a las cuales va dirigida a toda correspondencia.

EMS: Express Mail Service, Servicio postal urgente

Encomienda: Se llama a toda clase de objetos que, no estando comprendidos en la clasificación de correspondencia escrita o impresa, pueden circular en valijas del correo, en el servicio interno y externo, con el franqueo correspondiente y sujetos al pago de derechos aduaneros, cuando procedan del extranjero.

Especies valoradas: Toda estampilla, carta y tarjeta postal, faja y sobre postal emitido por la dirección general para el franqueo de correspondencia o para hacer efectivas las sobretasas determinadas por la Unión Postal y por el Reglamento de Correos.

Expreso: El servicio de entrega inmediata de correspondencia a domicilio, mediante un sobre-porte.

FOB: Free on board, siglas que se refieren a una cláusula de comercio internacional que se utiliza para operaciones de compraventa en que el transporte de la mercancía se realiza por barco (mar o vías de navegación interior), significa que el vendedor se hace cargo de la mercadería hasta que se encuentra saliendo del puerto de embarque; mercancía a bordo de embarque.

Franquear: Es pagar, anticipadamente, el porte de los objetos de correspondencia en la oficina de salida, por medio de estampillas que se adheridas a cada uno.

Guía: El documento que acompaña a la correspondencia que se remite de una oficina de correos a otra, y en el que se anotan numerados y clasificados los objetos que contiene la valija.

MINTEL: Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información

MIPRO: Ministerio de industrias y productividad.

MIPYMEs: Micro, pequeñas y medianas empresas.

Operador designado: Es el operador al que el estado ha encomendado la prestación del servicio postal universal, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 2 del convenio postal universal.

Operador Privado: Es el operador que ofrece servicios postales a través de una persona natural o jurídica no estatal.

Operador Público: Es el operador que ofrece servicios postales estatales.

Precintada: Es la correspondencia que, por haber sido depositada en las oficinas en malas condiciones o cuya cubierta se ha roto por accidente, se cierra de oficio con un sello de correo que se llama “cierre oficial”.

PROECUADOR: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Remitente: La persona, institución u oficina que remiten la correspondencia.

Rezagada: La correspondencia que, después de permanecer en las estafetas de correos, por tiempo determinado, se retira de estas y se deposita en la oficina central de rezagos para ser incinerada en la época y forma establecidas por el reglamento de Correos.

SENACE: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Tarjeta postal: La que circula al descubierto, dentro y fuera de la república, escrita por ambos lados.

UPAEP: Unión postal de América, España y Portugal.

UPU: Unión Postal Universal.

Valija: Se da este nombre al saco, bolsa, cartera o paquete que encierra la correspondencia que se cambia entre las oficinas de correos.

ANEXOS

ANEXO 1: Listado de países miembros de la Unión Postal Universal, (UPU)

Listado de países miembros de la UPU	
<ul style="list-style-type: none"> • Afganistán • Albania • Algeria • Angola • Antigua and Barbuda • Argentina • Armenia • Aruba, Curacao and Sint Maarten • Australia • Austria • Azerbaijan • Bahamas • Bahrain • Bangladesh • Barbados • Bielorrusia • Bélgica • Belice • Benin • Bhutan • Bolivia • Bosnia and Herzegovina • Botswana • Brasil • Brunei Darussalam • Bulgaria (Rep.) • Burkina Faso • Burundi • Camboya • Camerún • Canadá • Cabo Verde • República Centroafricana • Chad • Chile • China (Rep. popular) • Colombia • Comoras • Congo (Rep.) • Costa Rica • Cote d'Ivoire (Rep.) • Croacia • Cuba • Chipre • Rep. Checa • Rep. Dem. Popular de Corea • Rep. Dem. Del Congo • Dinamarca • Djibouti • Dominica • República Dominicana • Ecuador 	<ul style="list-style-type: none"> • Libia • Liechtenstein • Lituania • Luxemburgo • Madagascar • Malawi • Malasia • Maldivas • Malí • Malta • Mauritania • Mauricio • México • Moldova • Mónaco • Mongolia • (Rep.) Montenegro • Marruecos • Mozambique • Myanmar • Namibia • Nauru • Nepal • Países Bajos • Nueva Zelanda • Nicaragua • Níger • Nigeria • Noruega • Omán • Territorios de Ultramar (Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte) • Pakistán • Panamá (Rep.) • Papúa New Guinea • Paraguay • Perú • Filipinas • Polonia • Portugal • Katar • Rumania • Federación Rusia • Ruanda • San Cristóbal y Nevis • Saint Lucía • San Vicente y las Granadinas • Samoa • San Marino • Sao Tomé and Príncipe • Arabia Saudita • Senegal

Listado de países miembros de la UPU	
<ul style="list-style-type: none"> • Egipto • El Salvador • Guinea Ecuatorial • Eritrea • Estonia • Etiopía • Fiji • Finlandia (incluye las islas Aland) • Francia • Gabón • Gambia • Georgia • Alemania • Ghana • Gran Bretaña • Grecia • Granada • Guatemala • Guinea • Guinea-Bissau • Guyana • Haití • Honduras (Rep.) • Hungría • Islandia • India • Indonesia • Irán (Rep. Islámica Rep.) • Irak • Irlanda • Israel • Italia • Jamaica • Japón • Jordania • Kazajstán • Kenia • Kiribati • Corea (Rep.) • Kuwait • Kirguistán • LRep. Dem. Popular Lao. • Letonia • Líbano • Lesoto • Liberia 	<ul style="list-style-type: none"> • Serbia (Rep.) • Seychelles • Sierra Leona • Singapur • Eslovaquia • Eslovenia • Islas Salomón • Somalia • Sudáfrica • Sudán del Sur (Rep.) • España • Sri Lanka • Sudán • Suriname • Swazilandia • Suecia • Suiza • Rep. Árabe Siria • Tayikistán • Tanzania (Rep. Unida) • Tailandia • La ex Rep. Yugoslava de Macedonia • Timor-Leste (Dem. Rep.) • Togo • Tonga (incluyendo Niuafo'ou) • Trinidad and Tobago • Túnez • Turquía • Turkmenistán • Tuvalu • Uganda • Ucrania • Emiratos Árabes Unidos • Estados Unidos de América • Uruguay • Uzbekistán • Vanuatu • Vaticano • Venezuela • Vietnam • Yemen • Zambia • Zimbabue

Fuente: Unión Postal Universal, (UPU)

ANEXO 2. Comparativo global tarifas ventanilla nacional e internacional. 2012

ANALISIS GLOBAL TARIFAS CORPORATIVO									
PAISES	CORREOS DEL ECUADOR			COMPETENCIA			INCIDENCIA PORCENTUAL		
	EMS CORREOS	CERTIFICADO CDE E.P.	ORDINARIO CDE E.P.	EMS COMPETENCIA	CERTIFICADO COMPETENCIA	ORDINARIO COMPETENCIA	DIFERENCIA TARIFA CDE vs COMPETENCIA		
							DIFERENCIA TARIFA CDE vs COMPETENCIA	DIFERENCIA TARIFA CDE vs COMPETENCIA	DIFERENCIA TARIFA CDE vs COMPETENCIA
							CERTIFICADO	EMS	ORDINARIO
ALEMANIA	173,01	144,83	18,57	397,94	400,33	83,08	176%	130%	347%
ARGENTINA	140,43	137,61	17,32	315,81	317,41	64,17	131%	125%	270%
BOLIVIA	140,43	112,18	17,32	351,81	309,03	65,86	175%	151%	280%
BRASIL	140,43	137,61	17,32	314,67	317,41	66,36	131%	124%	283%
CANADA	140,43	137,61	17,32	266,30	267,08	65,43	94%	90%	278%
CHILE	140,43	132,50	17,32	315,81	317,41	64,17	140%	125%	270%
COLOMBIA	140,43	132,50	17,32	315,81	250,00	53,53	89%	125%	209%
CUBA	183,17	178,38	17,32	432,28	425,52	85,46	139%	136%	393%
ESPAÑA	173,01	144,83	18,57	386,47	388,86	82,75	168%	123%	346%
ESTADOS UNIDOS	140,43	137,61	17,32	264,26	256,97	61,52	87%	88%	255%
FRANCIA	173,01	150,54	18,57	397,94	402,02	83,08	167%	130%	347%
ITALIA	173,01	150,62	18,57	397,94	400,33	83,08	166%	130%	347%
PERU	140,43	132,50	17,32	292,52	293,77	61,28	122%	108%	254%
SUIZA	173,01	150,62	18,57	397,94	400,33	83,08	166%	130%	347%
VENEZUELA	140,43	132,50	17,32	292,73	293,98	61,28	122%	108%	254%
GRUPO 1	136,77	132,50	17,32	315,81	317,41	64,17	140%	131%	270%
GRUPO 2	173,01	144,83	18,57	396,85	414,25	83,08	186%	129%	347%
GRUPO 3	224,55	167,06	22,14	469,62	475,66	90,93	185%	109%	311%
GRUPO 4	231,28	167,06	22,14	482,30	488,34	94,93	192%	109%	329%
GRUPO 5	235,77	173,75	22,14	480,41	486,45	95,46	180%	104%	331%
NACIONAL	EMS CORREOS	CERTIFICADO CDE E.P.	ORDINARIO CDE E.P.	EMS COMPETENCIA	CERTIFICADO COMPETENCIA	ORDINARIO COMPETENCIA			
C1	12,23	6,27	5,05	5,78	5,85	5,85	-7%	-53%	16%
C2	15,87	10,10	8,13	11,16	10,98	10,98	9%	-30%	35%
C3	18,31	11,82	9,02	20,28	17,74	17,74	50%	11%	97%

Fuente: Informe investigación de mercados -Correos del Ecuador

ANEXO 3. Comparativo global tarifas ventanilla nacional e internacional. 2012

ANALISIS GLOBAL TARIFAS VENTANILLA												
PAISES	CORREOS DEL ECUADOR				COMPETENCIA				INCIDENCIA PORCENTUAL			
	EMS CORREOS	CERTIFICADO CDE E-P.	ORDINARIO CDE E.P.	ORDINARIO PLUS	EMS COMPETENCIA	CERTIFICADO COMPETENCIA	ORDINARIO COMPETENCIA	ORDINARIO PLUS	DIFERENCIA TARIFA CDE vs COMPETENCIA	DIFERENCIA TARIFA CDE vs COMPETENCIA	DIFERENCIA TARIFA CDE vs COMPETENCIA	DIFERENCIA TARIFA CDE vs COMPETENCIA
INTERNACIONAL									EMS	CERTIFICADO	ORDINARIO	ORDINARIO PLUS
ALEMANIA	226,00	181,04	23,21		485,94	487,68	105,09		115%	169%	353%	
ARGENTINA	186,04	172,01	21,65		395,22	385,78	84,46		112%	124%	290%	
BOLIVIA	182,58	140,22	21,65		395,22	377,41	84,54		116%	169%	290%	
BRASIL	186,04	172,01	21,65		393,55	385,78	84,46		112%	124%	290%	
CANADA	186,04	172,01	21,65		324,28	314,01	72,41		74%	83%	234%	
CHILE	185,35	165,62	21,65		413,74	385,78	84,46		123%	133%	290%	
COLOMBIA	185,35	165,62	21,65		314,23	306,56	68,99		70%	85%	219%	
CUBA	194,02	178,38	21,65		496,04	493,15	103,00		156%	176%	376%	
ESPAÑA	226,00	181,04	23,21		485,94	474,49	105,09		115%	162%	353%	
ESTADOS UNIDOS	186,04	172,01	21,65		325,46	315,68	78,62		75%	84%	263%	
FRANCIA	226,79	188,18	23,21		464,43	468,15	105,09		105%	149%	353%	
ITALIA	226,79	188,28	23,21		485,94	487,68	105,09		114%	159%	353%	
PERU	185,35	165,62	21,65		366,76	359,09	78,28		98%	117%	262%	
SUIZA	226,79	188,28	23,21		464,43	466,18	105,09		105%	148%	353%	
VENEZUELA	185,35	165,62	21,65		367,01	359,34	78,28		98%	117%	262%	
GRUPO 1	176,80	165,62	21,65		395,22	385,78	84,46		124%	133%	290%	
GRUPO 2	226,00	181,04	23,21		499,13	487,68	105,09		121%	169%	353%	
GRUPO 3	290,51	208,83	27,68		575,46	559,92	118,52		98%	168%	328%	
GRUPO 4	298,55	208,83	27,68		581,07	577,02	122,35		95%	176%	342%	
GRUPO 5	304,81	217,18	27,68		619,38	573,76	113,55		103%	164%	310%	
NACIONAL	EMS CORREOS	CERTIFICADO CDE E-P.	ORDINARIO CDE E.P.	ORDINARIO PLUS CDE E.P.	EMS COMPETENCIA	CERTIFICADO COMPETENCIA	ORDINARIO COMPETENCIA	ORDINARIO PLUS COMPETENCIA				
C1	25,59	5,45	4,83	5,05	7,35	7,40	7,40	7,40	-71%	36%	53%	46%
C2	41,52	8,78	7,84	8,13	13,76	13,54	13,54	13,54	-67%	54%	73%	67%
C3	57,78	10,27	8,21	9,02	25,15	21,98	21,98	21,98	-56%	114%	168%	144%

Fuente: Informe investigación de mercados -Correos del Ecuador

**ANEXO 4. Listado de puntos de atención a nivel nacional de
Correos del Ecuador. 2013**

No.	PROVINCIA	CIUDAD	SUCURSAL / AGENCIA
1	AZUAY	CUENCA	Sucursal Cuenca
2			Ventanilla Flotante SRI Cuenca
3	BOLÍVAR	GUARANDA	Sucursal Guaranda
4	CAÑAR	AZOGUES	Agencia 02 Cañar
5			Sucursal Azogues
6	CARCHI	TULCÁN	Sucursal Tulcán
7	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	Sucursal Riobamba
8	COTOPAXI	LATACUNGA	Sucursal Latacunga
9	EL ORO	HUAQUILLAS	Agencia 02 Huaquillas
10		MACHALA	Sucursal Machala
11	ESMERALDAS	ESMERALDAS	Sucursal Esmeraldas
12	GALÁPAGOS	SAN CRISTÓBAL	Agencia 02 San Cristóbal
13		SANTA CRUZ	Sucursal Santa Cruz
14	GUAYAS	DURÁN	Agencia 13 Durán
15		GUAYAQUIL	Agencia 01 Guayaquil
16			Agencia 02 Urdesa
17			Agencia 03 Policentro
18			Agencia 04 Alborada
19			Agencia 05 Terminal Terrestre
20			Agencia 06 Aeropuerto 2
21			Agencia 07 Aeropuerto 1
22			Agencia 08 Albán Borja
23			Agencia 09 Sur
24			Agencia 10 Portete
25			Agencia 11 Blue Coast
26			Agencia 14 Sauces
27			Matriz
28			Ventanilla Flotante Gobierno Zonal
29		MILAGRO	Agencia 12 Milagro
30	IMBABURA	ATUNTAQUI	Agencia 05 Atuntaqui
31		COTACACHI	Agencia 04 Cotacachi
32		IBARRA	Agencia 03 Ibarra
33			Sucursal Ibarra
34			Ventanilla Flotante San Antonio de Ibarra
35		OTAVALO	Agencia 02 Otavalo
36			Ventanilla Flotante Empresarial Municipio de Otavalo
37	LOJA	LOJA	Sucursal Loja
38	LOS RÍOS	BABAHOYO	Sucursal Babahoyo
39		QUEVEDO	Agencia 02 Quevedo
40	MANABÍ	BAHÍA DE CARÁQUEZ	Agencia 03 Bahía
41		CHONE	Agencia 04 Chone

No.	PROVINCIA	CIUDAD	SUCURSAL / AGENCIA
42		EL CARMEN	Agencia 06 El Carmen
43		JIPIJAPA	Agencia 05 Jipijapa
44		MANTA	Agencia 02 Manta
45		PORTOVIEJO	Sucursal Portoviejo
46	MORONA SANTIAGO	MACAS	Sucursal Macas
47	NAPO	TENA	Sucursal Tena
48	ORELLANA	ORELLANA	Sucursal Francisco de Orellana
49	PASTAZA	PUYO	Sucursal Puyo
50	PICHINCHA	CAYAMBE	Agencia 25 Cayambe
51		MACHACHI	Agencia 24 Machachi
52		PEDRO V. MALDONADO	Agencia 20 P. V. Maldonado
53		QUITO	Agencia 01 Quito
54			Agencia 02 Quito
55			Agencia 03 Quito
56			Agencia 04 Quito
57			Agencia 05 Quito
58			Agencia 06 Chimbacalle
59			Agencia 07 Quito
60			Agencia 08 Quito
61			Agencia 09 Quito
62			Agencia 10 Quito
63			Agencia 11 Quito
64			Agencia 12 Quito
65			Agencia 14 Quito
66			Agencia 15 El Recreo
67			Agencia 17 Quito
68			Agencia 19 Mitad del Mundo
69			Agencia 21 Quito
70			Agencia 22 Cumbayá
71			Agencia 26 Tumbaco
72			Matriz
73		SANGOLQUÍ	Agencia 23 Sangolquí
74	SANTA ELENA	SALINAS	Sucursal Salinas
75	SUCUMBÍOS	NUEVA LOJA	Sucursal Nueva Loja
76	TUNGURAHUA	AMBATO	Sucursal Ambato
77		BAÑOS	Agencia 02 Baños
78	ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA	Sucursal Zamora
79	SANTO DOMINGO DE LOS T.	SANTO DOMINGO	Sucursal Sto. Domingo

Fuente: Empresa pública Correos del Ecuador CDE E.P..